



## Fare gruppo, fare team, fare "orchestra" con gli allievi, con i partner, con il territorio

### PRIMO PIANO

**4.** COME UN'ORCHESTRA  
ARMONIA D'IMPRESA

### MASTERS AT A GLANCE

**6.** L'AVVIO DEI MASTER E IL  
"TREE OF LIFE"

**7.** UN TUTOR A "SPASSO" PER  
NEW YORK

**8.** QUANDO FACEBOOK DIVENTA  
UNO STRUMENTO DI DIALOGO  
TUTOR/ALLIEVI

**12.** COMPETENZE TECNICHE E  
CAPACITÀ D'INNOVAZIONE  
PER FORMARE GLI EXPORT  
MANAGER DEL FUTURO

### NEWMEDIA

**15.** APPERÒ, COME È FACILE,  
FORSE...

### CONVENTION & MEETING

**16.** FACCIAMO UN BILANCIO  
DELL'ALUMNI CLUB 2013!

### EVENTI

**18.** PASSIONE, MOTIVAZIONE,  
VALORIZZAZIONE...  
I VALORI DEL RESPONSABILE HR

**20.** L'IMPORTANZA  
DELL'INTANGIBILE IN AZIENDA

**22.** SINERGIA PUBBLICO-PRIVATO  
PER IL MERCATO GLOBALE

### NEWS

**28.** I MANAGER A LEZIONE

### SPECIAL PROJECT

**29.** STARTAP21 - FARE IMPRESA  
NEL PICENO

**30.** CARTA, CREATIVITÀ  
E BUSINESS. QUANDO  
L'INNOVAZIONE NASCE DALLA  
TRADIZIONE

### FOCUS ON

**32.** GIORGIO FUÀ - UN'AGENDA  
NON CONFORMISTA PER LA  
CRESCITA ECONOMICA

### C'ERAVAMO ANCHE NOI

**34.** WORLD BUSINESS FORUM

### PLACEMENT

**38.** GLI ALLIEVI DEL MASTER HR  
INIZIANO A LAVORARE  
...SUL SERIO

Pubblicazione a cura  
dell'Istituto Adriano Olivetti

**Anno 2013 n° 4**

Direttore responsabile

**Giuliano Calza**

Comitato di Redazione

**Giuliano Calza**

**Catia Baldinelli**

**Sara Paoletti**

Progetto grafico

**Studio Conti**

Impaginazione

**Massimiliano Duca**

**N**atale molto bello all'ISTAO! Il nostro albero è infatti carico di doni che vogliamo condividere con voi: Master, corsi, seminari e workshop dove ci farà piacere invitarvi come ospiti e come protagonisti.

Il primo appuntamento da segnarvi in agenda è la prolusione per l'inaugurazione dell'a.a. ISTAO. La Lectio Magistralis sarà tenuta dal dottor **Guido Barilla**, Presidente del gruppo omonimo, che si terrà mercoledì 19 febbraio prossimo.

Nel mese di marzo inizieranno il Master in Marketing e il Master in Export Management & International Business Development che replicheranno la formula di successo dello scorso anno e si terranno il primo all'ISTAO ed il secondo a Fabriano (presso la sede di UniFabriano).

Nella prossima primavera partirà anche il primo Master interamente Online sul tema "**Operations**" organizzato da ISTAO con l'Università Telematica eCampus ed il primo Master in Management del Turismo in collaborazione con partner istituzionali ed una prestigiosa banca ...

In questa ultima settimana lavorativa è iniziato anche il Corso di Alta Formazione Manageriale "**BUSINESS IN ACTION**" **Gestione d'impresa a 360° per figure manageriali in crescita** della durata di 5 mesi (con formula week-end) che si concluderà nel prossimo mese di aprile.

A partire da febbraio si attiverà un altro Corso di Alta Formazione Manageriale "**LIVING OPERATIONS**" **Il Ciclo perfetto: come costruire un efficiente e moderno approccio integrato delle operations in azienda** della durata di 6 mesi (in formula week end).

Continuerà fino al prossimo mese di agosto 2014 il "**Corso StartAP21 – Fare impresa nel piceno**"; corso completamente gratuito, finanziato dalla Regione Marche e dalla Provincia di Ascoli Piceno con fondi FSE, nato con l'obiettivo di far nascere delle nuove iniziative imprenditoriali nell'area picena. Stiamo già lavorando alla progettazione di nuovi seminari, eventi e workshop su tematiche diverse: dalle analisi economiche e finanziarie, alle implicazioni della gestione HR, passando per l'internazionalizzazione e tutti gli aspetti legati al management aziendale.

Abbiamo anche il piacere di lanciare un importante "**Save the date**" relativo al Festival di cultura olivettiana. A seguito del successo ottenuto nella prima edizione del Festival, ISTAO e la Fondazione Adriano Olivetti organizzeranno il secondo appuntamento di questa importante manifestazione che si terrà nei giorni **venerdì 6 e sabato 7 giugno 2014**, dal titolo: "**Sharing Knowledge e centralità della persona**" dove potremo ascoltare insieme interessanti relazioni di autorevoli esperti in materia oltre che goderci dei piacevoli intermezzi di musica e teatro.

Vi aspetto, da gennaio, con un grande obiettivo: far diventare l'ISTAO una comunità permanente di confronto; il nostro bisogno è quello di far circolare le pratiche migliori nei vari settori, trasferire **know-how**, immaginare percorsi di sviluppo che portino le migliori menti a collaborare tra loro in un'ottica di sviluppo a 360 gradi.

Adesso è arrivato il momento di salutarci e di brindare fiduciosi al nuovo anno. Buone vacanze a tutti!



# COME UN'ORCHESTRA ARMONIA D'IMPRESA

**N**el suo decennale la FORM -Orchestra Filarmonica Marchigiana, assegna il premio "Armonia d'Impresa" al nostro Istituto. Il premio, una scultura del maestro Valeriano Trubbiani, è stato consegnato giovedì 12 dicembre 2013 al Direttore Giuliano Calza durante la Serata Concerto tenutasi al Teatro "Valle" di Chiaravalle alla presenza del Presidente dell'associazione e dell'Assessore alla Cultura della Regione Marche Pietro Marcolini.

Il premio nasce come iniziativa del FORM per *mostrare e valorizzare le analogie esistenti tra il funzionamento di un'orchestra e quello di un'azienda. Come l'orchestra così è il lavoro: la cooperazione e la sinergia fra i singoli elementi sono fondamentali per la riuscita del gruppo.*

La motivazione e il luogo scelto per l'evento, la città natale di Maria Montessori, rendono molto speciale que-

delle attività che realizziamo nel campo della formazione. Lo spirito fondatore della nostra scuola non è mai venuto meno nonostante il tempo trascorso e l'evoluzione della cultura imprenditoriale e manageriale per cui orgogliosamente ci definiamo una "business school" piccola per dimensione, ma grande per vision.

Con curiosità analitica abbiamo osservato l'agire individuale e collettivo in un'orchestra: ogni orchestrale ha un ruolo, uno strumento, segue battute e pause secondo un insieme di regole rigide, inquadrato e compreso in uno spazio e in un tempo ben definito. Le differenze e i virtuosismi personali sono comunque focalizzati su uno spartito unico ed eguale per tutti, semplice organigramma di righe e di note. Il risultato di questo agire insieme è armonioso e indistinguibilmente unico, frutto di una fusione assoluta tra creatività e competenza,



sto riconoscimento che ci piace attribuire non solo al lavoro di squadra e alla estrema flessibilità che ci caratterizza, ma anche al senso e alla finalità

estro, capacità e destrezza, ritmo ed effetto magico per chi ascolta. Il direttore guida senz'altro il gruppo, ma può anche mancare e il primo violino

o “violino di spalla” subentra senza danno o scosse perché il risultato è molto più importante del ruolo. E noi siamo orchestra?

Ci riconosciamo nella versatilità e nella duttilità degli orchestrali che affrontano ritmi, tempi e composizioni anche molto diversi tra loro, ma comunque focalizzati e armonicamente integrati dallo spartito di riferimento. Anche il lavoro in ISTAO è scandito da tempi e da ritmi dettati da contingenze economiche, sociali, anche istituzionali, che segnano il passaggio storico e la necessità formativa del momento. La varietà è un elemento costante nel lavoro in ISTAO, sia per le caratteristiche dei nostri allievi, sia per la selezione dei nostri docenti. La variabilità (a volte l'imprevedibilità) e la capacità di gestirla ne sono una diretta conseguenza perché di necessità si fa virtù. Lo spartito di riferimento è un quadro con pochi tratti ma essenziali: sperimentazione, apertura all'innovazione, sintesi di idee, metodi, qualità e valori. La melodia ricercata e attesa è la virtuosa crescita di una cultura d'impresa fondata sul senso concreto delle cose.

Così in ISTAO la formazione è un progetto che si sviluppa e che diviene armonioso nel momento in cui si riversa su chi ne fa esperienza: fare gruppo fare team fare “orchestra” con il territorio di riferimento ma anche con gli allievi che si avvicendano da corso a corso, con le imprese che sono parte indiscutibilmente essenziale per ISTAO, significa condurre allievi ed attori del sistema economico e sociale in una danza, una musica espressamente composta per questo fine.

Ci piace dedicare il premio ai futuri allievi, giovani generazioni che passeranno nei corridoi e nelle aule di Villa Favorita, per traghettare ancora messaggi, valori, regole e storie che li hanno colpiti in altri luoghi in altri tempi.



Ci piace pensare un ISTAO che sia sempre più “orchestra” con i soggetti del territorio e del mercato globale, che cresca come promotore attivo di rete, connettore e stimolatore per imprese che mai riuscirebbero da sole a intraprendere sfide e percorsi nuovi.

Ringraziamo di nuovo l'attenzione dedicataci da FORM di cui condividiamo l'attivismo e le finalità educative, i valori e la speranza di offrire un piccolo contributo a una grande causa.

# L'AVVIO DEI MASTER E IL "TREE OF LIFE"

Un mese intenso di attività Novembre!

Per l'ISTAO coincide con l'avvio delle principali attività didattiche e anche quest'anno Villa Favorita ha aperto le sue porte a 48 nuovi allievi uniti dal desiderio di crescere insieme condividendo e mettendo a sistema le nuove e le precedenti esperienze.

L'avventura del Master sembra, nei primi momenti, un'esperienza lunghissima ma in realtà il tempo a disposizione per porre le basi della futura generazione di imprenditori e manager è veramente poco. E' per questo motivo che negli anni abbiamo cercato di adottare tecniche, metodologie didattiche che facilitassero e velocizzassero il processo di integrazione degli allievi formando, sin dai primi giorni, un gruppo coeso di persone capaci di

Da qui l'idea del "Tree of life": l'albero della vita.

Non si tratta del famoso film intitolato "The tree of life", anche se l'analogia potrebbe essere più che calzante, poiché l'opera di Terrence Malick vuole mettere a confronto la vita di un macrocosmo (l'universo) e quella di un microcosmo (la famiglia), dove sentimenti come l'amore e la passione sono contrapposti alla ricerca del successo, tutto per arrivare a ricercare il senso della vita di ognuno di noi.

Nonostante l'evidente analogia di senso con il film, il "Tree of life" è una metodologia nata dalla psicologia clinica, allo scopo di rendere le persone, attraverso il racconto della loro vita, più consapevoli di sé, più forti e poter quindi superare i loro traumi. Attraverso la rappresentazione di un albero, le persone devono riflettere e quindi parlare delle loro origini, delle loro competenze e conoscenze, delle loro speranze e dei loro sogni dando vigore e senso alle radici, al fusto e alla chioma del proprio albero.

Giuliano Calza, all'ISTAO, utilizza questa metodologia adattandola all'interno dei percorsi didattici; attraverso il disegno di un albero si racconta ai ragazzi e li invita a disegnare il proprio albero parlando di sé stessi.

Come la trama del film, attraverso il racconto delle proprie vite, il tree of life, diventa un mezzo per riflettere su se stessi, fissare degli obiettivi e riuscire a realizzarli.

Un efficace e coinvolgente approccio che permette a tutti, durante il racconto delle proprie vite, di esprimersi, sentendosi liberi di rivelare le parti di loro stessi che preferiscono, questo consente ai ragazzi di conoscersi meglio, di creare un clima di solidarietà e coesione che rafforza la loro esistenza in quanto gruppo.

Il racconto delle esperienze degli altri è un'esperienza di condivisione e conoscenza, è come aprire una finestra su un nuovo mondo portando sempre ad un arricchimento nella vita di ognuno di noi!!!



lavorare in team e di raggiungere, in poco tempo, obiettivi condivisi.

Per creare velocemente il gruppo abbiamo sperimentato e adattato alle nostre esigenze un modulo di team building in outdoor ma ci siamo resi conto che un gruppo, per consolidarsi, deve condividere i valori dei propri componenti ma soprattutto ogni elemento della squadra deve essere consapevole delle proprie competenze e degli obiettivi da raggiungere. Un team per essere efficace deve poter contare sulla consapevolezza di ogni suo componente.

Ottobre 2013 è l'inizio di una delle tante avventure progettate, nate tra le mura di Villa Favorita e cresciute altrove: a New York.

Fare il tutor all'ISTAO non significa solo aiutare i ragazzi a cercare il proprio futuro, significa mettersi costantemente in gioco e nell'aiutare gli altri a cercare la propria strada scoprire anche la propria. E' così che Maria Laura, al termine della fase residenziale del Master in Marketing, ha salutato tutti gli allievi che aveva seguito in questi ultimi 6 mesi ed è volata verso il suo futuro. Le abbiamo chiesto di condividere con noi l'esperienza che sta vivendo.

Quando lo scorso 28 ottobre mi sono imbarcata sull'aereo che mi avrebbe portato a New York, ero piena di domande. Non sapevo che cosa aspettarmi, non sapevo dove, come e con chi avrei vissuto, non sapevo cosa avrei potuto imparare. Sapevo solo che New York mi aveva in qualche modo chiamato, ed io, avevo risposto.

Ho deciso di partire, in un momento di "follia estiva" perché ritengo che per il mio curriculum e la mia crescita professionale, sia importante un'esperienza del genere, che mi permetterà, tra le altre cose, di fare un internship in un'azienda americana.

Ora so che oltre all'esperienza di studio e di lavoro, quello che porterò dentro per sempre sarà la capacità di saper e poter vivere, da sola, in una città come questa, che è di una potenza e forza straordinarie.

New York non è adatta a tutti, poco tempo fa leggevo un articolo, che voglio riportarvi: "Some people are afraid. Some people call it too dirty, or too busy, or too industrial. Let them say those things. Because you didn't move here to be comfortable and calm and clean all the time. You moved here to feel excitement. You moved here to grow. You moved here to take a step outside of your comfort zone. You moved here to be part of the mess and to add your own pile to it. New York City is for the magic seekers and the magic makers".

Ed è letteralmente così, la città "is a real mess", persone che corrono ovunque, eventi, concerti, mostre, musei, teatri,

partite di basket, partite di football, jazz, luci, traffic jam. Qualsiasi cosa tu stia cercando, qua c'è. Ma credo che la maggior parte delle persone che decidono di venire, stiano in qualche modo, cercando se stesse.

È ormai passato un mese, io sto frequentando una scuola di inglese e lavoro in una gelateria, ogni tanto faccio anche la baby sitter. Nella mia classe sono l'unica italiana, seguo anche un corso di business english e ogni giorno mi confronto con i miei compagni su come risolvere interessantissimi casi aziendali.

Ho imparato ad orientarmi, ho fatto incontri interessanti (varie star di Hollywood), mi sono emozionata al MOMA davanti ai quadri di Picasso, di Magritte, di Klimt, di Warhol, ho imparato a fare un frozen yogurt, e soprattutto a "sponsorizzarlo" fuori dal negozio, so qualche parola in slang e a volte mi sembra di stare qua da una vita.

Mi prende un po' d'ansia quando penso a quando tornerò, ho lasciato la strada vecchia per la nuova, e come dice il proverbio non so che troverò; spero di riuscire a lavorare in qualche grande azienda, che abbia contatti con l'America, e spero anche di poter, un giorno, essere trasferita qua. Perché questa città ti cattura, e a me, piace sognare.

# UN TUTOR A "SPASSO" PER NEW YORK

di Maria Laura Ramello



masters  
at a glance

# ... QUANDO FACEBOOK DIVENTA UNO STRUMENTO DI DIALOGO TUTOR/ALLIEVI



Ciao ragazzi. Questo gruppo è stato creato per costruire un'intervista "virtuale" al fine di realizzare un articolo che verrà pubblicato nella newsletter Insight ISTAO!

Ok boss! Vai col quiz!

Ci siamo ragazzi!

Obiettivo di questa intervista "virtuale" e "social" è provare a costruire insieme il profilo in uscita dei neo-diplomati al Master HR dell'ISTAO.

Proviamo a costruire il profilo sulla base delle seguenti dimensioni:

- Valori
- Visione
- Consapevolezza
- Competenze tecniche

A breve le domande!

Prima dimensione: quali dei valori che caratterizzano l'ISTAO vi portate dietro?

Il valore della coesione = lavoro di gruppo... cosa che mi manca tantissimo

Impegno, Integrità, Azione e Attenzione!

1. innovazione; 2. team work; 3. passione; 4. attenzione @

Sarò schietto, l'ISTAO l'ho messo in un grosso cassetto che aprirò quando avrò modo di pensare in maniera progettuale. Ho portato con me degli strumenti per creare concretezza e semplicità nella quotidianità lavorativa, ma non è possibile realizzarla come vorrei senza la coesione e l'autonomia che una partnership richiede. L'HR che sto vedendo non è un partner, è un subordinato.

## Impegno e teamworking

Serietà, impegno, convinzione in quello che si fa: Senso di responsabilità (Inteso a 360°).

Seconda dimensione: quale valore aggiunto ti ha fornito l'ISTAO e hai portato in azienda?

Dai ragazzi... vi vedo un po' mosci... attendiamo con ansia le vostre risposte!

Ale, per come la vedo io queste domande sono da fare a chi il master l'ha appena finito. Io non riesco più a risponderti, la realtà aziendale di ciascuno è diversa e a sé. Non posso applicare il mondo ISTAO al modo in cui "devo" lavorare e "devo" relazionarmi con gli altri. Questo è uno di quei momenti in cui dialogare con te e con l'ISTAO, significa confrontarmi su una realtà quotidiana che ha creato un abisso fra la formazione scolastica e l'esperienza lavorativa.

## Il valore del "sapersi arrangiare" in situazioni di alto stress (degli altri)

Comprendo la lettura di Paolo e gli sono solidale; il settore Moda si muove sulla stagionalità e su logiche estremamente operative, c'è una demarcazione netta e rigida (la disciplina dei soldatini che debbono essere sempre sul pezzo, così si dice) ed un clima di alta tensione. A volte può essere complicato. Talvolta è rigore, talvolta ci sono barriere culturali da sollevare. Si sa che nei calzaturifici per fare un es. "si ragiona con le scarpe", quindi, per procedure, meno per processi e in quel caso è così che deve essere. A maggior ragione occorre un bagaglio pregresso di competenza e velocità. Detto quale è la distanza dal percorso di Formazione in Istao e grazie al Valore Istao, per mia parte, so di aver portato implementazione e supporto attivo. Ho sostenuto con giudizio incondizionato e trasparente lo sviluppo delle Risorse. Mi sono impegnata a conciliare le diversità; ad evitare, pur assistita, il più possibile mancanze nelle forme amministrative o giuridiche. A risolvere piccoli problemi alle Persone. Lo hanno chiamato un lavoro proficuo e buono, arricchito della prospettiva "manageriale" di chi ha studiato all'ISTAO.

Comprendo Paolo e in parte mi ritrovo in ciò che dice. Ed è anche vero che sembra passato un mare di tempo tra la fine del master e ora. Comunque provo a rispondere. Essendo banali direi che mi ha insegnato a lavorare in gruppo, cosa che non facevo da una vita e che forse con continuità non avevo mai fatto. Cercando di essere meno banali dico la capacità di sfruttare le occasioni. Il riuscire a trovare il coraggio di uscire dalla propria area di comfort per prendere il treno che passa. E' una cosa che c'è stata detta e ridetta sin dal team building e per tutti i mesi residenziali. E che ho capito soprattutto dopo quanto ti è utile!

Una domanda difficile! Il valore aggiunto che l'ISTAO mi ha dato e che ho portato in ISTAO. Per me che sono rimasta in ISTAO, è qualcosa di difficilmente definibile. Credo che il valore aggiunto che ho acquisito in ISTAO si sia sposato perfettamente con delle caratteristiche che ritengo fossero già mie. Il valore aggiunto è avermi portata a "raffinare" alcune di queste caratteristiche e a rendermene consapevole.

Terza dimensione: grazie alle esperienze vissute nella fase residenziale e in azienda che idea vi siete fatti riguardo l'importanza della funzione HR?

Questa mi piace, ti rispondo subito.

è una funzione dinamica e in continuo mutamento utile ai fini di un'organizzazione altrettanto mutevole.

L'HR deve pesare, a tutti i livelli aziendali, qual è il peso di ciascuna responsabilità e quali leve usare per creare sinergia ed impegno collaborativo. Se questo non succede, la funzione HR diventa operativa e subordinata. La partnership si limita a definire alcuni momenti per la condivisione di dati raccolti e a giustificare la propria presenza in azienda. Mentre l'HR dovrebbe avere potere decisionale, rispetto, autorità e collaborazione dei dipendenti alle sue iniziative.

L'HR è colui che tempera le esigenze di carattere morale e materiale delle persona quale individuo, team, cellula organizzativa, le bilancia sulle giuste finalità strategiche dell'azienda. È una persona giuridica a tutto tondo, iconica e visibile che coglie in anticipo i desiderata delle proprie risorse. Tutela indistintamente tutti i lavoratori mediando le contrapposte necessità delle Aziende e del Gruppo: una sorta di matriosca. Supporta ed assiste con lungimiranza e "dati alla mano" anche le risorse apicali, non giudica bensì consiglia la direzione che andrebbe seguita. A volte le maestranze ti chiamano il "cattivo istituzionale", c'è un codice da seguire ed interpretare. Per un principio di esempio ed equità in realtà anche l'HR riceve ordini precisi dal board che assolve al meglio nell'interesse del lavoratore e per obbligo di fidatezza. Il lavoro dell'HR trova senso e forma con le Persone.

Funzione fondamentale. Strategica. Le fondamenta di un'impresa. Perché cerca e inserisce le persone giuste (quelle che, come si dice orribilmente oggi, FITTANO), perché gestisce e forma le persone all'interno di un'impresa, sia individualmente sia come collettivo, perché se funziona bene dà valore aggiunto all'impresa stessa. Ma ho anche capito qual è l'idea che il resto dell'impresa ha dell'HR e quanto devi lavorare per farti rispettare!

Funzione importante, braccio operativo della dirigenza ... ma che non viene compresa all'esterno

e nemmeno all'interno 😊

Ritengo che la funzione HR sia strategica ed incompresa.

# facebook



Go to Facebook Home

Facebook helps you connect

Sign Up

Quarta dimensione: quali sono i tools che avete acquisito durante il Master e che sono realmente entrati nella vostra "cassetta degli attrezzi"?

la capacità di ascolto e problem solving. Pesatura delle posizioni, mappatura dei processi, job description, performance management. Sembra banale, ma anche gli appunti di Excel mi sono serviti tantissimo!

La formazione è finanziata, l'amministrazione è esternalizzata. Non ci resta che essere HR di noi stessi, è il miglior modo per crescere professionalmente: agire e pensare come se l'unico a pensare al di fuori dei sistemi di business sia l'HR e solo l'HR.

Profilazione dei ruoli organizzativi, tipizzazione, testistica ed interviste di Selezione, Negoziazione e Diritto del Lavoro, Budgeting, Leadership servile, ascolto attivo, osservazione. L'accesso costante all'area riservata, ancora nelle emergenze. Le dinamiche e le fasi di costruzione del team come anche le simulazioni nel laboratorio in outdoor (Il gioco delle biglie, l'asticella delle aspettative etc.). Le testimonianze di vita organizzativa ed i comportamenti dei docenti.

Job Description visto che oltre che per il lavoro di PW sto utilizzando quei piccoli insegnamenti anche oggi. Per il resto, molti degli strumenti imparati (tipo quelli citati da Paolo) non li utilizziamo, quindi non saprei dire. Mi ha però fatto bene ripassare la logica di excel per fare bella figura. "Andre, fai 'sta roba qui? Tanto lo sai come si fa la tabella pivot con salto mortale e doppio avvitamento no?!"

Ovvio che metà delle cose che mi chiedevano non sapevo farle, ma grazie alla "base" di Cristiana e ad un po' di testardaggine sono riuscito a cavarmela. L'ISTAO in generale mi ha dato le basi. Il resto si impara, ma la base da cui partire era ottima e solidissima. Ah, tra i "tools" meno hard, ripetendomi (rispetto alla III<sup>a</sup> domanda), aggiungerei che l'ISTAO mi ha insegnato l'importanza di impegnarsi e "studiare" per riuscire a dialogare con il resto dell'impresa

Acquisire una serie di strumenti, singolarmente sterili, ma complessivamente risolutivi. La cosa più importante che mi porto via nella mia cassetta degli attrezzi non sono tanto i tools in quanto tali ma la dimensione complessa e composita che gli strumenti sono stati in grado di farmi acquisire.

Grazie mille ragazzi! Come al solito siete riusciti ad essere sinceri, disponibili e critici allo stesso tempo. Vi auguriamo un grande in bocca al lupo!

# COMPETENZE TECNICHE E CAPACITÀ D'INNOVAZIONE PER FORMARE GLI EXPORT MANAGER DEL FUTURO

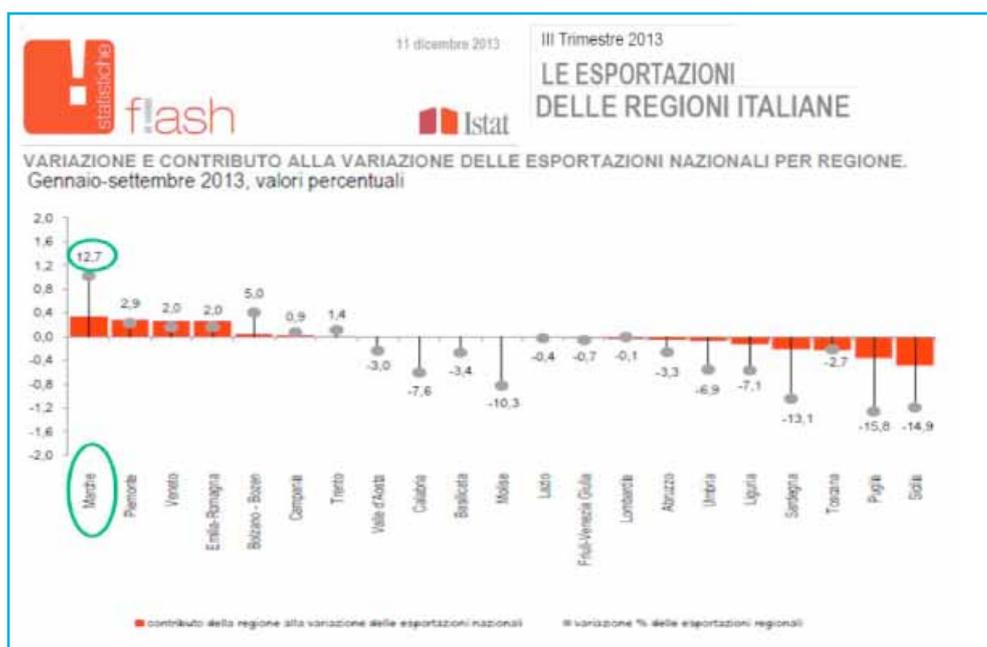
Il 25 novembre ha preso l'avvio l'undicesima edizione del Master in International Management organizzato da ISTAO in collaborazione con ICE, Regione Marche, Unioncamere Marche e Confindustria Marche.

Volto alla preparazione di figure altamente specializzate nel campo dell'internazionalizzazione d'impresa e del commercio internazionale, il Master rappresenta uno dei percorsi di formazione per neolaureati più importanti e necessari nell'attuale contesto economico. Le tematiche dell'internazionalizzazione, da sempre centrali nel business, hanno assunto un ruolo ancor più strategico negli ultimi anni, segnati dalle difficoltà economiche dei paesi che rappresentavano le tradizionali locomotive dell'economia mondiale e dal rapido emergere di nuovi grandi protagonisti. In Italia, ad esempio, dopo la crisi del 2009 che ha comportato un crollo del numero di

aziende impegnate nell'esportazione all'estero, a partire dal 2010 il numero delle imprese esportatrici ha ripreso a crescere - nonostante il rallentamento del commercio mondiale e la recrudescenza della recessione interna - dimostrando l'importanza dei mercati esteri come sbocchi necessari a contrastare la contrazione della domanda interna (cfr. Sintesi del Rapporto ICE 2012-2013, p.21).

L'internazionalizzazione riveste un ruolo particolarmente importante nella regione Marche che, per quanto riguarda l'export, nei primi nove mesi del 2013 ha fatto registrare, secondo i dati recentemente diffusi dall'Istat, un aumento del 12,7 % rispetto all'anno precedente, in netta controtendenza rispetto alla media nazionale attestata su valori negativi (-0,3%).

L'evoluzione dello scenario economico mondiale, sempre più difficile da



Nei primi nove mesi del 2013 le Marche risultano la regione italiana con la migliore performance, con una variazione tendenziale positiva del +12,7% contro una variazione italiana leggermente negativa del -0,3%



prevedere e da gestire, oltre a determinare la centralità delle strategie di internazionalizzazione al contempo ne aumenta costantemente la complessità. In questo contesto solo *"le imprese migliori, caratterizzate da maggiore produttività e da un uso più intenso di competenze qualificate, riescono a superare in vari modi le barriere dimensionali che limitano la capacità innovativa e a realizzare successi importanti sui mercati esteri [...]. La crisi colpisce pesantemente tutte le imprese, piccole e grandi, che non riescono a fronteggiare queste sfide. [...] Il processo di rinnovamento del tessuto imprenditoriale [...] va sostenuto con politiche industriali mirate a migliorare la qualità delle risorse e a diffondere la capacità innovativa"* (Sintesi del Rapporto ICE 2012-2013, p.25).

Il Master ISTAO in International Management ha come obiettivo principale quello di formare giovani che

abbiano un alto livello di conoscenze e competenze tecniche. Attraverso le diverse macroaree del percorso formativo gli allievi approfondiscono in particolare la conoscenza dello scenario macroeconomico internazionale, del sistema monetario, dell'attrattività economica dei Paesi e dei mercati emergenti, dei principali strumenti e tecnicismi del commercio internazionale come contrattualistica, dogane, fiscalità, pagamenti e protezione della proprietà intellettuale. Al contempo, grazie al contatto con professionisti e manager abituati ad operare in contesti internazionali, ai project work commissionati da aziende, alle simulazioni, ai team work stilizzati su esperienze d'impresa (case studies, story telling), i partecipanti acquisiscono tecniche e pratiche manageriali che li renderanno capaci, oltre che di operare nel mercato globale e multiculturale di offrire il proprio contributo in termini di

visione futura e innovazione.

La classe del Master in International Management è composta di **21 allievi**, ammessi al corso dopo una serie di prove di selezione in sede e online. Gli studenti stranieri del corso sono 6, provenienti da **Polonia, Repubblica Ceca, Russia, Marocco, Camerun e Costa Rica**, selezionati in Italia e all'estero grazie alle attività di collaborazione internazionale che l'ISTAO sta sempre più promuovendo.

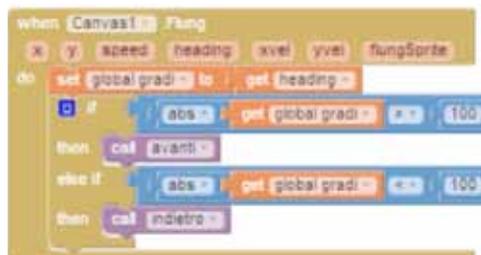
Gli studenti italiani provengono invece da Marche (10), Puglia (3), Liguria (1) e Abruzzo (1).

Al termine del corso l'ISTAO inserirà gli studenti in aziende interessate a consolidare o aumentare la propria presenza sui mercati esteri, a seconda delle capacità tecniche e linguistiche di ogni allievo. La fase di stage si svolgerà in parte in Italia ed in parte, almeno per un mese (ma per alcuni per l'intero stage), direttamente in un Paese estero nella sede dell'impresa o nelle locali sedi dell'ICE.

Negli ultimi anni sono sempre più numerose le aziende, sia multinazionali che PMI, che si sono servite degli allievi del Master ISTAO in International Management per sviluppare processi di export e internazionalizzazione. Gli stage degli allievi si sono svolti in tutto il mondo, dagli Emirati Arabi agli USA passando per Brasile e Argentina, dalla Germania alla Cina passando per Polonia, Ucraina e Russia. Molti degli allievi sono tuttora impegnati nelle aziende che li hanno selezionati durante il Master, e costituiscono ormai dei punti di forza nell'internazionalizzazione di imprese italiane di ogni settore e dimensione.



**N**on sforzate troppo l'immaginazione la foto qui di fianco non riproduce un nuovo bizzarro puzzle Clementoni bensì un vero e proprio linguaggio di programmazione. E' una porzione del programma della APP per Android che sto sviluppando.



[Http://ai2.appinventor.mit.edu](http://ai2.appinventor.mit.edu) (in pochi mesi siamo già alla seconda versione) è la piattaforma che, completamente gratuita e accessibile tramite un semplice account Google, è sviluppata in collaborazione con il MIT di Boston. Dare la possibilità a tutti di avvicinarsi alla programmazione senza spaventarsi ma anzi giocando proprio come con i puzzle è il fine ultimo del progetto. Con la logica dell'open source si amplia di molto la platea degli utenti e quindi, aggiungo io, dei potenziali clienti. A dispetto comunque del suo aspetto colorato e giocoso, il sistema è alquanto potente e sfruttarne tutte le potenzialità è certamente impegnativo. Le "tessere" a disposizione permettono di gestire tutte le risorse hardware e software che i dispositivi hanno in dotazione.

Il Natale è alle porte e devo perciò essere sincero. L'idea di creare questa app è nata soprattutto da un impulso, come dire, *leggermente egoistico ed egocentrico*:

VOGLIO PROGRAMMARE UNA APP.

C'è chi lo fa. Perché non dovrei riuscirci anch' io?

Ok, l'intenzione c'era, ma non sapevo che inventarmi. Mi sono guardato attorno ed ho cercato un MOTIVO, una ESIGENZA ... la tecnologia non deve

essere fine a se stessa, ha senso (e valore) se utile e ci migliora la vita.

"L'ISTAO, negli ultimi tempi, ha attivato parecchie attività ed è complicato ricordarsele tutte ..." ecco l'amo a cui abboccare.

La APP, piuttosto essenziale e senza alcun effetto speciale, permette di visualizzare le attività del nostro istituto giorno per giorno.

Provo a spiegare in parole semplici come funziona:

- Dopo la schermata di "copertina" il programma ottiene la data del giorno.
- Ottenuta la data, l'applicazione richiama una pagina web da me appositamente creata in php che interroga una tabella di database mysql per visualizzare le informazioni delle attività relative alla giornata stessa.
- Scorrendo il dito su una zona dello schermo è possibile andare a visualizzare i giorni passati o futuri.

Beh mi sono dato la zappa sui piedi, vi ho rivelato la semplicità intrinseca del lavoro, ma proprio questo è il bello. Comunque, l'animo inquieto dell'informatico che è in me, sta già pensando ai sviluppi futuri (e come, quindi, a complicarmi la vita).

La condivisione delle informazioni è di fondamentale importanza. E proprio grazie a molti utenti più esperti che hanno condiviso le loro conoscenze tramite blog e videotutorial, mi è stato possibile avvicinarmi a questa nuova tecnologia. Spero che con questo articolo sia riuscito ad incuriosire qualcuno di voi.

#### Links:

<http://appinventor.mit.edu/> (prima versione, "classic", sarà a breve abbandonata)

<http://ai2.appinventor.mit.edu/> (seconda versione, che presto rimpiazzerà la prima)

<http://seblogapps.blogspot.it/> (esempi e videotutorial di uno sviluppatore)

<http://www.google.it> (cercate app inventor e troverà tutto lui)

APPERÒ,  
COME È FACILE, FORSE...

## FACCIAMO UN BILANCIO DELL'ALUMNI CLUB 2013!

Siamo arrivati alla fine del 2013 ed è ora di fare il punto sul primo anno di vita dell'Alumni Club! Mi sono chiesta più volte in questi mesi se stavamo centrando tutti gli obiettivi che ci eravamo posti un anno fa con questo progetto: quello di riavvicinarsi ai tanti allievi che dal 1967 ad oggi sono passati dall'ISTAO, molti dei quali hanno intrapreso brillanti carriere nel settore privato o in quello pubblico; quello di creare un network intergenerazionale che fungesse da moltiplicatore delle competenze e del valore dei singoli; quello di suscitare nuova curiosità verso le attività dell'ISTAO, una Business School di eccellenza che nel corso dei decenni ha saputo trasformarsi e reinterpretarsi nel proprio contesto di riferimento, pur mantenendo intatti i valori di partenza, quelli di Giorgio Fuà ispirati alla figura di Adriano Olivetti.

Ebbene probabilmente non c'è una risposta unica e definitiva, siamo semplicemente all'inizio di un lungo cam-

mino e tanta strada dobbiamo ancora percorrere. Ma di certo il primo anno del Club è stata un'esperienza entusiasmante che ci ha portato da Milano a Roma e ci ha permesso di ritrovare tanti Alumni di vecchie e nuove generazioni che ci hanno incoraggiato e stimolato ad andare avanti. Non so dire se siamo riusciti a soddisfare pienamente le aspettative degli oltre 100 iscritti del 2013, ma noi ci riteniamo soddisfatti e ci auguriamo che sia solo l'inizio di un progetto importante che si evolverà anche grazie agli stimoli di tutti gli ex-allievi ISTAO.

L'ultimo appuntamento dell'anno è stato sabato **14 dicembre**, a Villa Favorita. Questa volta non abbiamo proposto una testimonianza, né un seminario né qualche pillola formativa, ma abbiamo fatto la scelta di proporre un format un po' nuovo, quello dei **"Forum for Specialists"**, un'occasione di confronto guidato tra persone provenienti dalla stessa sfera professionale. I Controller e Financial Manager, gli





Esperti di Ricerca e Sviluppo, i Supply Chain Manager, gli HR Manager e i Sales and Marketing Manager... c'erano proprio tutti... In realtà il nostro obiettivo era quello di aumentare le opportunità e le potenzialità del networking, dare agli ex-allievi la possibilità di conoscersi, scambiare esperienze professionali e settoriali utilizzando un linguaggio professionale comune. Il risultato è stato interessante e ci auguriamo che darà origine a qualche iniziativa nuova nei prossimi mesi.

E il 2014? Per l'anno venturo tanti progetti sono già in cantiere e terranno sicuramente conto dei consigli e suggerimenti di chi ha partecipato quest'anno e di chi avrebbe voluto farlo e non è riuscito. Partiremo ufficialmente **venerdì 4 aprile a MILANO**, e ci ritroveremo di nuovo **sabato 7 giugno all'ISTAO** per uno Spazio Alumni CLUB in coda alla seconda edizione del Festival di Cultura Olivettiana. Torneremo **a ROMA venerdì 27 settembre** e di nuovo



saremo **a Villa Favorita sabato 13 dicembre 2014**.

E il tema dell'anno? Se nel 2013 abbiamo parlato tanto di PEOPLE e di come valorizzare il management all'interno delle organizzazioni, nel 2014 ci sentiamo di tornare alle origini e di dare un contributo al rilancio dei nostri contesti produttivi e sociali anche con il nostro pensiero, quello di tutti gli Alumni, con i quali **RICOMINCEREMO DALL'ECONOMIA...!**

# PASSIONE, MOTIVAZIONE, VALORIZZAZIONE... I VALORI DEL RESPONSABILE HR

Venerdì 8 novembre scorso si è tenuta all'ISTAO la lezione inaugurale della terza edizione del Master in Management Risorse Umane, dal titolo intrigante: “...PERCHÉ HR?...

## Riflessioni sul futuro delle Risorse Umane in azienda”.

La necessità di organizzare un seminario su questo tema nasce dall'attività che oggi il Responsabile delle Risorse Umane si trova ad affrontare in azienda: orientarsi ad un ruolo strategico per le aziende in modo da contribuire alla competitività, all'innovazione organizzativa e allo sviluppo delle persone. Il trend del Business, la visione strategica, il pensiero sistemico e la conoscenza delle politiche di gestione sono gli aspetti chiave di una moderna funzione HR.

In un contesto complesso, sfidante e difficile, con un Business incerto e volatile, lavorare in ambito

HR è una grande opportunità per i giovani. E' proprio in contesti come quelli attuali che la sfida diventa interessante. Ai giovani verrà infatti chiesta sempre più la capacità di sviluppare gli intangible assets: cultura, valori, commitment, comunicazione delle risorse umane; dovranno riuscire ad attirare e valorizzare i talenti, investire nuovi modelli di organizzazione del lavoro e sviluppare la leadership.

Una tavola rotonda molto interessante dove importanti manager HR di grandi aziende italiane hanno raccontato il loro punto di vista su questa figura aziendale: **Emiliano Maria Cappuccitti**, HR Director di Birra Peroni; **Giuliano Calza**, Direttore Generale ISTAO (e neo Presidente di AIDP Gruppo Marche); **Stefania Monini** HR Director Corporate Functions presso Indesit Company.

Guidati dalle domande incalzanti





e dirette della moderatrice **Gaia Fiertler**, giornalista free-lance de Il Mondo, ciascun relatore ha raccontato la sua esperienza e il suo lavoro quotidiano nella gestione HR. Questi hanno anche fornito molti consigli ai giovani allievi che fra pochi mesi, al termine del Master, muoveranno i primi passi proprio nelle Risorse Umane.

Per Cappuccitti il Manager HR deve essere una persona credibile con conoscenze anche su altre aree; la sua soddisfazione più grande è assumere una risorsa e farle fare carriera in azienda. *“Un bravo manager HR deve rapportarsi con le persone sapendo che tutte hanno un valore”*. Gli ha fatto eco Stefania Monini per la quale l'importanza del ruolo HR consiste nel realizzare delle iniziative che consentono alle persone di

vivere meglio. I responsabili Risorse Umane devono avere una costante attenzione per il prossimo, una grande capacità di ascolto e autoironia; *“il bello del ruolo dell'HR consiste nel far funzionare l'organizzazione valorizzando le persone”*. La Monini ha anche sottolineato che alla Indesit i valori più grandi sono Innovative, International e Informal.

Secondo Giuliano Calza l'utilità della figura HR è la passione, il fuoco che spinge a formare le persone e riuscire a valorizzarle; il responsabile Risorse Umane *“deve sempre mettere la persona al centro”*.

Molti stimoli e concetti interessanti per gli allievi e per i tanti ospiti dell'incontro che se ne sono ritornati a casa con un bagaglio pieno di interessanti spunti di riflessione.

# L'IMPORTANZA DELL'INTANGIBILE IN AZIENDA

**G**iovedì 5 dicembre scorso si è tenuto all'ISTAO un seminario sul tema: **“La tangibilità dell'intangibile. Come trasformare le risorse intangibili di un'azienda in una voce di bilancio profittevole”**, organizzato dall'ISTAO in collaborazione con Quanta Italia e AIDP Gruppo Marche.

Esperti in materia hanno cercato di dare delle risposte e degli strumenti concreti di fronte a questo tema ancora poco affrontato e dibattuto visto che oggi diventa sempre più rilevante integrare elementi intangibili nella realtà organizzativa dando più completezza al concetto di valore d'impresa.

Appare quanto mai evidente il ruolo centrale che le risorse immateriali assumono nella creazione del valore dell'impresa, costituendo una delle va-

riabili strategiche fondamentali per la sua affermazione sul mercato.

Il mutamento del contesto economico in cui le aziende si trovano ad operare, unitamente alla crescente necessità di un confronto in ambito internazionale, ha indotto gli studiosi ad approfondire il ruolo competitivo dei fattori immateriali, sia sotto il profilo di risorse legate a rapporti con l'ambiente esterno di riferimento, sia quali elementi sviluppati nell'ambito dei processi interni all'impresa.

In che modo dunque le risorse intangibili possono concorrere al vantaggio competitivo di un'impresa?

Hanno tentato di spiegarlo **Marco Morbidelli**, Direttore del Personale, Organizzazione ed ICT Gruppo Angelini; **Lorenzo Sacchetta**, Vice Presidente Gestione HR ENI Corporate – Area Centro Italia; **Antonino Borgese**, Great Place to work; **Ste-**





**fano Marasca**, Professore Università Politecnica delle Marche; moderati da **Mario Frascione**, Area Manager Italia Centrale Quanta Spa.

Il professor Marasca, coordinatore di una ricerca presso il gruppo Angelini realizzata proprio per misurare il capitale intangibile in azienda, sostiene che in quasi tutte le aree aziendali è possibile verificare il contributo del capitale umano sui risultati operativi.

Tutti i relatori sono concordi nell'affermare che i valori "intangibili" in azienda sono una grande ricchezza ("il gruppo Angelini sulla forza del Brand ha costruito il capitale tangibile" ha affermato Morbidelli) e tutte le realtà aziendali presenti alla tavola rotonda danno molta importanza al capitale umano.

Come ha sottolineato Borgese, Great Place to Work si occupa della misurazione dell'intangibile, del clima aziendale, della cultura e della fiducia nelle relazioni che si instaurano tra le persone.

*"Le aziende che si focalizzano sulla cultura hanno indici produttivi maggiori dei risultati di mercato in termini di vendite, fatturato, produttività per addetto. Dalle relazioni di fiducia che si instaurano*

*tra i dipendenti ne deriva una maggiore fidelizzazione, un aumento della produttività e una riduzione dei costi"*.

In azienda si verifica una importante perdita di valore quando escono professionalità eccellenti e a rafforzare questa tesi sono tutti concordi nel sostenere che oggi il "missing link" è la mancanza di relazione tra il contributo del capitale umano e il valore economico di un'azienda.

Sacchetta rafforza questo concetto quando sostiene che la riorganizzazione che coinvolge oggi la maggior parte delle aziende comporta un'uscita di risorse umane dall'azienda con conseguenti gravi problemi sul trasferimento delle competenze.

In conclusione tutti i relatori sono dello stesso parere nell'affermare che i fattori sui quali deve sempre puntare un'azienda sono: Risorse Umane, Competenze, Retention, Internazionalizzazione e Clima. In altre parole una buona gestione delle HR, la capacità di trattenerle in azienda, di sfruttare al meglio le loro competenze in un ambiente di lavoro sereno sono i cosiddetti "valori intangibili" che contribuiscono in maniera rilevante al successo dell'azienda.

# SINERGIA PUBBLICO-PRIVATO PER IL MERCATO GLOBALE

L'ISTAO ha inaugurato l'undicesima edizione del Master in International Management con una Lectio Magistralis tenuta da **Giovanni Castellaneta**, Ambasciatore e Presidente Sace Spa.

Il tema scelto dall'ambasciatore per la lezione, "**Sinergia pubblico-privato per il mercato globale**" è di grande attualità poiché oggi operare sui mercati internazionali è un atto dovuto per la sopravvivenza delle imprese e il ruolo del settore pubblico rimane ancora importante. Studi molto recenti dimostrano infatti che le grandi crescite del privato in alcuni settori produttivi sono state possibili grazie agli investimenti che lo Stato ha realizzato sul settore stesso.

Vogliamo così riportare il testo integrale utilizzato dal dottor Castellaneta durante il suo intervento all'ISTAO venerdì 29 novembre scorso.



**"Sinergia Pubblico-Privato per il mercato globale"**  
**Lectio Magistralis del Presidente di SACE spa**  
**Amb. Giovanni Castellaneta**  
**ISTAO - Ancona - 29 novembre 2103**

### Introduzione

Buongiorno, grazie per avermi chiamato a parlarvi. È un grande piacere ed è anche un grande onore, per me, presentare le mie considerazioni a un auditorio così qualificato, in quello che considero uno dei luoghi-simbolo della cultura economica italiana.

L'Istituto Adriano Olivetti, fin dalla sua fondazione negli anni Sessanta, è una fucina di idee che incarna esattamente lo spirito della sinergia fra pubblico e privato in materia economica, quella sinergia alla quale ho voluto dedicare queste mie riflessioni odierne.

Le premesse di tutto quanto sto per esporvi sono già contenute e riassunte nel percorso formativo del vostro fondatore. La biografia di Giorgio Fuà, infatti, è scandita da tre tappe fondamentali che oserei definire paradigmatiche.

- Fuà inizia a collaborare negli anni Quaranta con Adriano Olivetti, il pioniere dell'imprenditoria privata moderna.
- All'inizio degli anni Cinquanta, Fuà lavora alla Commissione Europea con Gunnar Myrdal: un padre dell'econometria che, dopo anni di modellistica basata su troppe assunzioni, ebbe il coraggio di pronunciare la frase: "the facts kick" e - soprattutto - ebbe l'umiltà di sostenere che preferiva essere "vaguely right" piuttosto che "precisely wrong".
- Fra la fine degli anni Cinquanta e l'inizio degli anni Sessanta, infine, Fuà passò a collaborare con Enrico Mattei e fondò l'ufficio studi dell'ENI: la quintessenza della ricerca applicata e,

probabilmente, il migliore esempio di come un gruppo pubblico può e deve stare sul mercato.

Tenevo molto a citare qui Olivetti, Fuà e Mattei. Per i più giovani fra di voi, questi sono soltanto tre nomi, ma dovete sapere che dietro ognuno di questi nomi c'è un grande pezzo della migliore storia italiana. E la storia, come diceva Cicerone, è "testis temporum, lux veritatis, vita memoriae, magistra vitae". Ho voluto citare questi tre uomini, ai quali dobbiamo molto, per cominciare ad entrare nello spirito della nostra conversazione. Però vi prego di non fraintendermi: non sono venuto qui a parlare del passato, anzi.

Se posso indulgere a un'altra citazione, lasciatemi dire con due filosofi del calibro di Horkheimer e Adorno che qui, oggi, "Non si tratta di conservare il passato, ma di realizzare le sue speranze".

E qual è stata la grande speranza di questi, ma anche di tutti gli altri innumerevoli protagonisti dell'avventura economica italiana, dal dopoguerra ad oggi? E' stata la speranza di coniugare lo spirito potente dell'imprenditoria privata con la gestione oculata della cosa pubblica.

Lungi da me anche la vaga tentazione di discutere su chissà quale nuova teoria della convivenza fra pubblico e privato nel sistema economico italiano. Non ho la pretesa di indicare nuovi metodi per raggiungere obiettivi tanto più ambiziosi quanto meno realizzabili. Più modestamente, mi propongo di esaminare la realtà e di prenderne atto per coglierne alcuni aspetti che vale davvero la pena di approfondire. Il mio unico scopo, oggi, è di riflettere insieme a voi sul sistema economico italiano, su questo strano animale ibrido che la storia ci ha consegnato, e sui punti di forza sui quali possiamo e dobbiamo fare leva per renderlo migliore.

In sintesi, il messaggio che oggi vorrei trasmettere a voi, che frequentate un master in international management, è questo: nel nostro sistema economico convivono due anime, quella privata e quella pubblica; se vogliamo che l'Italia mantenga un ruolo di primo piano nello scenario globale dobbiamo fare in modo che queste due anime concorrano a raggiungere insieme questo scopo che ci prefiggiamo. Facendo ciascuno la propria parte, ma facendola in maniera coordinata e concorde, il risultato che si può ottenere può essere maggiore della semplice somma algebrica dei due fattori. E' questo che intendo per sinergia. Che il vostro impegno futuro si svolga nel privato o nel pubblico, non dovete mai dimenticare di essere parte di un sistema complesso, di un meccanismo delicato in cui ogni ingranaggio deve funzionare al meglio perché tutto funzioni.

In relazione al settore pubblico, vorrei solo spendere due parole sullo stereotipo del privato come forza innovatrice e del pubblico come fardello inerte, troppo grande e pesante per svolgere un ruolo dinamico, per quanto mi renda conto della difficoltà di un tale discorso nella nostra situazione attuale. Molte delle innovazioni rivoluzionarie che hanno spinto la crescita economica mondiale, dalle ferrovie ad internet, dalle nanotecnologie alle scoperte mediche, sono riconducibili a investimenti pubblici nella loro fase iniziale e pionieristica. E non mi riferisco solo a quelli che nella teoria economica standard vengono definiti come fallimenti del mercato. Grandi progetti visionari, dalla conquista della luna al World Wide Web, non sono stati basati solo su di una fredda valutazione di costi e ricavi pubblici e privati. Queste sfide hanno richiesto una convinzione profonda sul ruolo propulsivo dello stato nell'economia.

Permettetemi di affrontare la questione da un punto di vista particolare: quello di Presidente di SACE S.p.a., una società di diritto privato che - come altre aziende omologhe in tutto il mondo industrializzato - svolge anche la funzione pubblica di Export Credit Agency (ECA) per conto dello Stato. Il ruolo pubblico svolto da Sace, cioè, rappresenta uno degli strumenti principali fra quelli che l'Italia pone al servizio dell'imprenditoria nazionale per facilitare le esportazioni e gli investimenti all'estero. In sostanza, SACE è lo strumento che consente al

sistema paese italiano, pubblico e privato, di affrontare la globalizzazione ad armi pari con la concorrenza straniera.

### **Il sostegno pubblico all'internazionalizzazione delle imprese.**

Vorrei dedicare la prima parte del mio intervento al ruolo che il pubblico può - e, a mio avviso, deve - avere nell'aiutare il sistema nazionale a competere globalmente. Credo sia retorico domandarsi ancora "se" il pubblico debba avere un ruolo. Il fatto che in tutto il mondo le Export Credit Agencies esistono e svolgono un ruolo insostituibile, impegnando la garanzia dello Stato su operazioni che altrimenti non sarebbero sostenibili, sgombra subito il campo da ogni dubbio ideologico. Si può discutere quanto si vuole sull'ammissibilità o sull'opportunità del sostegno pubblico all'economia nazionale. Rimane il fatto che questo ruolo esiste e, pur con tutte le sfumature dovute alle differenze tra i vari sistemi, opera in tutto il mondo. Il problema dunque non è "se" il sostegno pubblico deve esistere. Il problema è "come".

Ed è un problema avvertito a tal punto che, anche di recente, la Banca d'Italia ha dedicato un paper molto approfondito e documentato proprio all'analisi delle ragioni e delle implicazioni del supporto all'internazionalizzazione da parte del sistema paese. In tale studio, che è uscito nello scorso mese di settembre, si definisce la ragion d'essere del sostegno pubblico all'internazionalizzazione con queste testuali parole:

"Tali politiche (le politiche di sostegno pubblico) mirano a superare quelle barriere che si presentano nell'operare sui mercati esteri, meno affini in termini culturali e regolamentari e più difficilmente accessibili per l'esistenza di ostacoli burocratici e legali, con l'obiettivo di accrescere la competitività dell'economia italiana e riposizionarla su un sentiero di crescita".

E' una definizione condivisibile soprattutto da noi di SACE, che analizziamo il Rischio Paese dei mercati su cui operiamo proprio come somma di tutti i rischi che derivano dalla diversità delle condizioni operative rispetto a quelle cui gli imprenditori sono avvezzi sul mercato domestico.

E, inoltre, è una definizione che pone l'accento sulla necessità di riprendere un percorso di crescita. La crescita, infatti, è l'obiettivo imprescindibile da cui dipende il raggiungimento di tutti gli altri traguardi. Sconfiggere la disoccupazione giovanile o abbassare a livelli sostenibili il rapporto fra Debito Pubblico e PIL sarebbero mete assolutamente illusorie se la nostra economia non ricominciasse a crescere a tassi reali significativi.

Per tornare nel vivo del mio discorso, affrontando il tema di oggi dal punto di vista che mi è più congeniale, data la carica che attualmente ricopro, vorrei ricominciare dall'evoluzione storica del sostegno pubblico al credito all'esportazione. Negli ultimi anni le circostanze hanno spinto i soggetti che se ne fanno interpreti, vale a dire le ECA, verso modelli operativi che possiamo definire "quasi di mercato". Tuttavia, conservando la loro finalità di sostegno all'economia e alle esportazioni nazionali, le agenzie di export-credit sono incorse progressivamente in normative internazionali che hanno imposto loro, come minimo, il raggiungimento del pareggio di bilancio e - via via - anche altri vincoli specifici; tutti mirati a scongiurare pratiche assimilabili ad aiuti di stato. Le intese raggiunte, infatti, tendono a favorire la realizzazione di contesti operativi in cui gli esportatori possano ricevere sostegno in condizioni di parità (level/playing field) con i loro concorrenti stranieri, affinché - oltre naturalmente al prezzo - faccia premio la qualità del prodotto o del servizio commercializzato.

Pur soggette a restrizioni normative domestiche e internazionali, pur chiamate ad agire in settori di nicchia (comunque presidiati anche da operatori privati) e pur legate a orizzonti di operatività e redditività di lungo periodo (per la natura stessa dei rischi tipici del loro portafoglio), le ECA sottoscrivono volumi di impegni annuali, riferiti al solo segmento di medio-lungo termine, superiori al totale dell'aiuto pubblico allo sviluppo fornito dai paesi OCSE e prossimi

al totale degli impegni annuali di tutte le istituzioni finanziarie internazionali.

Gli ultimi dati disponibili forniti dall'OCSE, ad esempio, indicano che il totale annuale dell'aiuto pubblico allo sviluppo erogato dai paesi OCSE è stato pari a 129 mld di dollari. Nello stesso periodo, le ECA facenti parte della Berne Union hanno sottoscritto impegni a MLT per oltre 160 mld di dollari (dati BU) e le istituzioni finanziarie internazionali per poco più di 192 mld (dati WB).

In ragione dell'evoluzione del relativo business, le ECA arrivano a misurare in diversi punti percentuali la propria capacità di beneficio all'attività di esportazione e al PIL dei rispettivi paesi. L'ECA canadese, soltanto per citarne una, dichiara interventi a favore di esportazioni, investimenti diretti esteri e attività nazionali che - nel 2011 - hanno contribuito al 5,1% del PIL nazionale, nonché attività di facilitazione del 19% del totale delle esportazioni del paese, che salgono addirittura al 44% per quelle dirette verso i mercati emergenti.

Sulla base di questi dati, riesce difficile non concepire l'operatività di una ECA nazionale quale contributo imprescindibile all'azione e alla proiezione di quel complesso di attori e attività produttive e istituzionali comunemente definito come sistema-paese. A maggior ragione nel caso dell'Italia, per la cui ripresa economica la componente estera è cruciale e sul cui prodotto interno lordo le esportazioni (al netto delle importazioni) pesano per un quarto, crescendo peraltro a tassi nettamente superiori a quelli del reddito nazionale.

Date queste premesse, è chiaro che elaborare, sviluppare e disciplinare (se necessario) forme di collaborazione tra chi ha il compito istituzionale dell'azione di politica estera, intesa nel senso lato di promozione e tutela degli interessi nazionali, e chi si occupa di sostegno pubblico (o almeno garantito con capitali pubblici) all'esportazione, appare quantomeno efficiente, se non addirittura ineluttabile, specialmente in fasi di congiuntura economica avversa.

### **Importanza della sinergia pubblico-privato nel commercio internazionale, il ruolo della SACE oltre l'export credit tradizionale.**

L'importanza del ruolo pubblico delle ECA nel commercio internazionale per lo sviluppo e la crescita globali, nonché come via d'uscita dall'attuale crisi, costituisce un motivo di perdurante giustificazione del sostegno pubblico del credito all'esportazione e delle altre forme di internazionalizzazione che le ECA sono autorizzate a sostenere.

Se la loro evoluzione le ha avvicinate progressivamente a modelli di mercato, la crisi ha comunque confermato il ruolo anticiclico delle ECA, a beneficio di settori (in particolare quello delle PMI) che soffrono oggi di una grave carenza di liquidità e di uno scarso "appetito" da parte dei tradizionali finanziatori, le banche commerciali, verso i rischi commerciali e politici connessi all'attività di internazionalizzazione.

Le capacità anticicliche delle ECA, insite nelle prospettive di lungo periodo del loro business, ne fanno quindi oggi più che mai elementi di sostegno alle attività di proiezione internazionale dei rispettivi sistemi-paese.

Sostenerne l'attività, quindi, significa sostenere, con effetti moltiplicativi, il sistema produttivo nazionale proiettato verso l'esterno.

Nel caso italiano, che è quello che ci interessa, il problema di fondo è questo: come può supplire il sostegno pubblico a tutte quelle debolezze strutturali del nostro tessuto produttivo che ancora permangono e rischiano di minare i processi di internazionalizzazione delle imprese? Su questo capitolo, infatti, c'è ancora un notevole catching up da realizzare nei confronti dei principali concorrenti (Germania in primis).

Il successo dell'industria italiana sui mercati globali si è manifestato nei decenni in presenza

di una struttura dimensionale di piccola scala, che non ha condizionato la capacità di esportare in modo troppo penalizzante. Vi è però una crescente percezione di mancanza delle capacità manageriali adatte per affrontare processi di internazionalizzazione più strutturati. Il passaggio dall'esportazione all'internazionalizzazione incontra infatti limiti crescenti nella dimensione delle imprese. La dimensione diventa in questo caso un fattore di primaria importanza e costituisce uno dei vincoli di carattere microeconomico per la competitività delle imprese italiane.

Una struttura economica caratterizzata da un numero maggiore di imprese di media e grande dimensione tende a favorire un coinvolgimento maggiore delle imprese nelle attività internazionali. La Germania ha, ad esempio, una struttura più favorevole all'internazionalizzazione delle sue imprese rispetto all'Italia e alla Spagna. In base ad alcune stime, se l'Italia avesse la stessa struttura dimensionale delle imprese della Germania il suo export sarebbe doppio.

Il concetto del "piccolo è bello" va quindi rivisto e contestualizzato; la dimensione diviene un fattore critico per la necessità di disporre di risorse finanziarie adeguate, la capacità di diversificare i rischi e anche l'opportunità di presidiare al meglio le funzioni strategiche. Non tutte le imprese possono o devono internazionalizzarsi; quelle che lo fanno devono avere un modello di business coerente.

Questo è un tema che la nostra industria affronta da tempo, anche se con sfumature ed enfasi diverse di volta in volta: il tema di una gestione manageriale dell'impresa rispetto al ruolo dominante del fondatore; quello del passaggio generazionale dal fondatore ai successori; quello delle aggregazioni di impresa; quello dei servizi localizzati alle imprese e così via. Numerosi tentativi di influire su questi aspetti sono stati portati avanti nel tempo: dalle politiche di distretto ai centri di servizio; dalle reti di imprese ai più recenti sviluppi di fondi di private equity. È questo un ambito dove è necessario sperimentare altre iniziative.

All'impresa serve un soggetto di riferimento in grado di integrare l'offerta di prodotti finanziari con servizi a supporto delle numerose decisioni sopra menzionate. Una sorta di tutor all'internazionalizzazione che, oltre a risolvere problemi pratici, favorisca l'evoluzione culturale e organizzativa dell'impresa, accelerandone di conseguenza lo sviluppo internazionale. Questa è la direzione che stiamo cercando di seguire in SACE nel corso degli ultimi anni, mediante l'offerta di prodotti e servizi che vanno oltre l'export credit, espandendosi al credito assicurativo a breve termine, al factoring, alla gestione delle informazioni commerciali ed al recupero crediti, alla formazione e all'advisory.

### **La necessità di un coordinamento di sistema**

Bisogna porre molta maggiore attenzione di quanto sia stato fatto sinora sul sostegno all'internazionalizzazione, in un contesto che negli ultimi venti anni si è andato modificando molto velocemente. E non è solo una questione di penuria di fondi pubblici, che pure sono importanti. E' soprattutto una questione di utilizzo efficiente di questi fondi e di coordinamento dei ruoli dei vari attori istituzionali nella promozione dei prodotti italiani nel mondo, specialmente in quei paesi la cui domanda negli ultimi anni è stata più vivace.

Le due questioni (efficienza nell'uso dei fondi e coordinamento degli attori istituzionali) sono collegate strettamente, anzi, direi che tra le due vi è un vero rapporto di causalità. Il mancato coordinamento tra i soggetti preposti al sostegno dell'internazionalizzazione a livello statale, regionale e anche a livelli territoriali inferiori, ha generato un utilizzo inefficiente dei fondi destinati ad incentivare le imprese italiane ad adottare tecniche più attive per la penetrazione nei mercati esteri importanti.

Sottostante al mancato coordinamento è la mancanza di efficacia della strategia generale adottata, per cui spesso vi sono state duplicazioni nei ruoli e talvolta, forse, non si è nemmeno riusciti a capire veramente chi dovesse essere lo strategy-maker e quali dovessero essere le interazioni tra i vari soggetti.

Un emblema di tutto questo può essere trovato nel turismo, un settore dalle grandi potenzialità che, purtroppo, rimangono in buona parte inespresso proprio a causa della mancanza di una linea strategica comune e condivisa. Una strategia che possa guidare la promozione a fini ricettivi del paese e delle sue innumerevoli mete, assecondando e orientando le preferenze dei visitatori stranieri.

In questo settore, l'Ente italiano preposto, nonostante avesse risorse in linea con quelle delle corrispondenti agenzie concorrenti all'estero, ha sempre avuto notevoli difficoltà nel razionalizzare gli investimenti, la partecipazione a fiere ed eventi internazionali, e, più in generale, a coordinare la propria politica promozionale insieme a quella di uffici regionali, provinciali e - in diversi casi - anche comunali.

Pertanto, si sono verificate spesso sovrapposizioni che non hanno prodotto alcun vantaggio (se non in casi eccezionali), sovrapposizioni che (per fare un piccolo richiamo alla teoria dei giochi) sono risultate in un gioco non cooperativo del tutto inefficiente, non funzionale. E i risultati negativi conseguenti non hanno tardato ad arrivare, come è successo dal 2001 in poi. Se poi si guarda alle caratteristiche peculiari del nostro sistema produttivo, quanto più la dimensione media delle imprese è bassa - e quindi tanto più scarse e costose sono l'informazione e la disponibilità di risorse umane altamente specializzate - tanto più le inefficienze di cui abbiamo parlato finora (e questo evidentemente non vale solo per il settore turistico) esercitano un carico pesante sullo sviluppo competitivo di un paese.

Da questo punto di vista, senza negare ai vari soggetti (istituzionali e non) il proprio ruolo, in Italia occorre agire sui livelli di governo dei processi di internazionalizzazione e sul "chi fa cosa". La questione, quindi, sta nell'identificare un luogo in cui le politiche per l'internazionalizzazione possano essere coordinate, concordate ed elaborate, in un rapporto di reciproca e produttiva cooperazione tra le amministrazioni centrali e locali. Toccherà poi alle imprese il compito "materiale" di fornire alla domanda estera potenziale le risposte operative in grado di soddisfarne le richieste.

## **Conclusioni**

Vorrei concludere questo mio intervento con un'ultima citazione e con un auspicio. La citazione non può che essere di colui al quale è intitolato questo Istituto. Se l'efficienza del sistema misto pubblico-privato italiano nel sostenere l'internazionalizzazione può apparire un'utopia, ricordiamoci questa frase di Adriano Olivetti:

"Il termine utopia è la maniera più comoda per liquidare quello che non si ha voglia, capacità, o coraggio di fare. Un sogno sembra un sogno fino a quando non si comincia da qualche parte, solo allora diventa un proposito, cioè qualcosa di infinitamente più grande."

Il mio auspicio, dunque, è che da questo Master usciate con una consapevolezza e una determinazione nuove. La consapevolezza di essere cittadini attivi di un grande Paese; un Paese che non deve temere la concorrenza di nessuno, a patto che ciascuno compia la missione cui si sente votato, con tutta la determinazione di chi sa che il proprio impegno personale non serve a molto se non è coordinato con l'impegno degli altri.

Grazie.

# I MANAGER A LEZIONE

L'area "Executive Education" comprende alcuni dei servizi che più strettamente legano l'ISTAO alle aziende del territorio, perché coinvolgono direttamente i collaboratori delle aziende stesse, inseriti nei corsi nell'insolito ruolo di "allievi".

Se infatti spesso i manager vengono invitati all'ISTAO come docenti e testimoni dei Master rivolti ai neolaureati, nei corsi di area Executive sono loro stessi a tornare "dietro i banchi" per approfondire tematiche manageriali e tecniche e per confrontarsi con docenti di alto profilo e lunga esperienza di business.

I corsi Executive del 2013-14 affrontano argomenti molto diversi tra loro e sono quindi diretti a persone provenienti da differenti aree aziendali: la finanza d'impresa, le operations nelle

loro più diverse declinazioni (dagli acquisti alla logistica alla produzione), il marketing, la gestione delle persone e altro ancora.

L'ISTAO ha deciso quest'anno di realizzare alcuni di tali corsi lavorando in co-progettazione con società specializzate in tematiche manageriali tecniche: si tratta in particolare di Prometeia, nota società di consulenza bolognese in area finance, e di Conside, società veneta di punta nel settore dell'Operational Consulting.

Vi è anche un corso, ed è stato il primo ad iniziare quest'anno, che anziché focalizzarsi su un argomento specifico affronta trasversalmente più tematiche ed è diretto a figure aziendali "giovani" su cui le imprese fanno affidamento per l'immediato futuro. Il corso mira a fornir loro una visione completa del sistema impresa, affrontando 7 temi diversi in 7 diversi incontri.

Business in Action, questo il nome del corso, è cominciato a dicembre con 12 partecipanti, cui se ne potranno aggiungere ancora a corso avviato. Il modulo iniziale tenuto dall'ing Carlo Marinoni, consulente partner di GEA, ha affrontato le tematiche dell'innovazione di prodotto e di processo, dei modelli organizzativi e della loro efficientazione a migliore servizio del business. Gli esempi di grandi realtà specializzate nell'innovazione proposti dal docente, quali Red Hat ed Apple per citarne solo alcuni, si sono integrati con le esperienze dirette e le professionalità dei partecipanti: imprese multinazionali come il gruppo Guzzini e Indesit, aziende di dimensioni minori ma molto attive e radicate nel territorio come Sica, Namirial, Halley ed altre ancora, hanno inviato i propri collaboratori ad apprendere nuove modalità di gestione aziendale e a raccogliere idee per migliorare le loro attività interne.

Nelle successive tappe del corso i partecipanti verranno condotti attraverso le tematiche dello strategic management accounting, del marketing di brand e quantitativo, della negoziazione e del people management, in un cammino che si concluderà alla fine di marzo.

In quel momento si saranno già avviati altri corsi di formazione dell'area "Executive Education" e all'interno di essi verranno realizzati workshop aziendali e study tour come, ad esempio, presso Toyota Material Holding di Bologna e presso la Cubo Rosso di Treviso.

Entrambe queste attività sono previste all'interno del corso "Living Operations", in partenza alla fine di febbraio 2014.

Corsi "a catalogo" dell'area Executive Education:

**Business in Action:** dicembre 2013

**Living Operation:** febbraio 2014

**Finance 4 Business:** febbraio 2014

**Tecnologie e Management dell'Innovazione:** aprile 2014

**La nuova Leadership:** aprile 2014

**DESTINATARI**  
Il Corso è rivolto a **FIGURE MANAGERIALI IN CRESCITA** con profilo tecnico o economico, appartenenti a qualsiasi area aziendale.

**OBIETTIVI**

- Apprendere i metodi di gestione e le best practice più avanzate
- Sviluppare competenze trasversali alla gestione d'impresa
- Acquisire strumenti di analisi evoluti
- Acquisire informazioni utili per lo sviluppo dell'impresa

**STRUTTURA**

- Durata 5 mesi - 7 moduli da 12 ore (tot. 84 ore)
- Formula week-end: lezioni venerdì (intera giornata) e sabato (solo mattina) a settimane alterne
- Workshop aziendale

Corso di Alta Specializzazione

**BUSINESS IN ACTION**

2013 1<sup>a</sup> EDIZIONE | DICEMBRE 2013 | Durata 5 mesi

**DOMANDA DI AMMISSIONE**

Per ricevere il corso i collaboratori dovranno compilare la scheda di adesione online oppure contattare l'ISTAO al numero 071 2137011 o all'indirizzo email [informa@istao.it](mailto:informa@istao.it)

**QUOTA DI ISCRIZIONE**

**3.500 EURO** (non include delle spese di trasferta per workshop). I moduli sono rivolti separatamente dal gennaio al corso iniziato di 300 Euro.

sono previste sconti per:

- AZIENDE SOCIE
- AZIENDE NON SOCIE
- I PRIMI 12 ISCRITTI

ottaggi su [www.istao.it](http://www.istao.it)

**TERMINI DI ISCRIZIONE**

**10 DICEMBRE 2013**

info:

tel. 071 2137011  
fax 071 2910117 - 071 2910953  
[informa@istao.it](mailto:informa@istao.it) - [www.istao.it](http://www.istao.it)



**R**ivitalizzare il tessuto imprenditoriale dell'area ex-SLG Carbon, sito produttivo del Piceno chiuso dal 2004. La scommessa della Regione Marche e della Provincia di Ascoli Piceno si chiama StartAP21 – Fare impresa nel Piceno.

Il corso, finanziato dalla Regione Marche e dalla Provincia di Ascoli Piceno con risorse del Fondo Sociale Europeo rappresenta un passo importante in un processo di riqualificazione più ampio, in cui la Provincia, il Comune e altri soggetti si sono impegnati a collaborare fattivamente per creare un punto di riferimento strategico al servizio dell'innovazione e della creazione d'impresa. La realtà delle startup innovative è indubbiamente molto più complessa di quanto si possa pensare. La parola startup viene utilizzata per indicare non solo l'avvio di un'impresa ma anche tutte le azioni che hanno come scopo lo sviluppo, la produzione e la vendita di un bene o di un servizio che sono il risultato di un lavoro di ricerca o che coinvolgono un alto livello di innovazione.

In Italia, l'interesse per l'argomento è esploso negli ultimi anni.

Secondo un recente studio pubblicato da Italia Startup (l'associazione di categoria delle neo-imprese italiane) nella Penisola al momento ci sono 1227 imprese innovative, 113 startup hi-tech finanziate, 97 incubatori e acceleratori (64 pubblici e 33 privati), 32 investitori istituzionali (6 pubblici e 26 privati), 40 parchi scientifici e tecnologici (37 pubblici e 3 privati), 65 spazi di coworking e 33 competizioni dedicate alle startup. Un terreno fertile e in continua crescita, che lascia ben sperare i nostri 10 innovatori nonché altrettanti partner manageriali che li affiancheranno nella realizzazione delle loro idee innovative. "StartAP21 – Fare impresa nel Piceno", ha l'obiettivo di promuovere nel Piceno la crescita sostenibile dell'occupazione giovanile, dello sviluppo tecnologico nonché di diffondere una nuova cultura imprenditoriale e la creazione di un

ecosistema per l'innovazione. Un progetto, insomma, che funga da volano alla ripresa dell'economia del territorio. Questo è possibile soltanto se si riesce a fornire a giovani neolaureati con idee brillanti gli strumenti per poterle realizzare: formazione ad hoc, esperienze on the job, spazi di coworking, incubatori e acceleratori, consulenti professionisti che insegnino loro come accedere, nella pratica, alle fonti di finanziamento, come sviluppare concretamente un business plan, come presentare un progetto e come gestire una situazione complessa. Un impegno molto serio, quindi, e per raggiungerlo il corso si avvale di una partnership ampia e altamente qualificata chiara espressione della volontà di realizzare il progetto al massimo livello di qualità, interdisciplinarietà e collaborazione.

**A c c a n t o** all'ISTAO, soggetto capofila, ci sono infatti: Università (Camerino, Macerata e Politecnica delle Marche), Associazioni di Categoria (Confindustria Ascoli Piceno, CNA Marche, Confartigianato Imprese Ascoli Piceno e Fermo, Confcommercio Imprese per l'Italia Marche), Società di consulenza (Fidead srl, L.I.V.E. srl, Partner srl, Soluzione srl), Investitori in Startup innovative (Ottavio Sgariglia Dalmonte SRL unipersonale) e il parco scientifico e tecnologico delle Marche, TecnoMarche scarl.

Gli ingredienti ci sono tutti; passione, intraprendenza, intuito, coraggio, spirito imprenditoriale e manageriale non mancano di certo! E allora ... Pronti, StartAP, via!

Con un grande "In bocca al lupo" agli allievi e alle loro iniziative imprenditoriali!



# STARTAP21 FARE IMPRESA NEL PICENO

di Federica Pennesi

**START AP 21**  
FARE IMPRESA  
NEL PICENO

special project

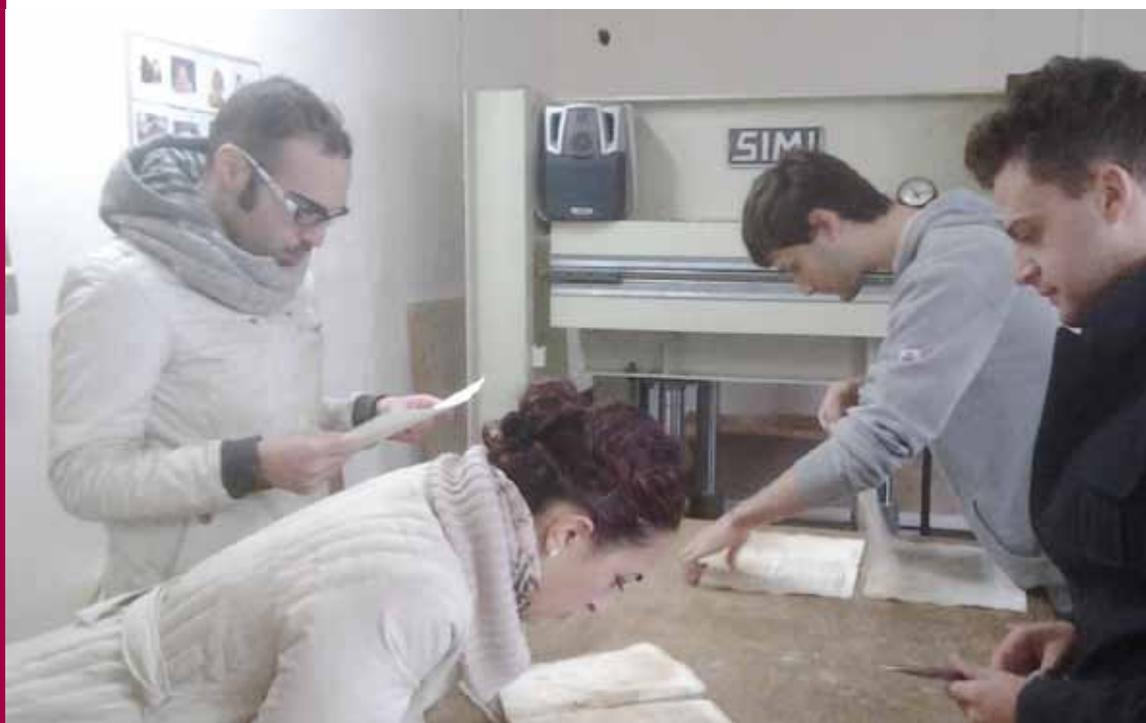
# CARTA, CREATIVITÀ E BUSINESS. QUANDO L'INNOVAZIONE NASCE DALLA TRADIZIONE

due corsi di formazione tenutisi a Fabriano e dedicati alla “Carta come strumento di lavoro creativo” e al “Fare impresa con la carta”, organizzati da Fondazione Aristide Merloni, Commissione Nazionale Italiana per l’UNESCO, Associazione Rondine, Istituto Tecnico Industriale Aristide Merloni e UniFabriano con la collaborazione delle aziende: Rainbow, Kubedesign e Ritrama e curati dall’ISTAO per la parte didattica, stanno volgendo al termine con la conclusione degli stage che hanno introdotto per un mese gli allievi in alcune aziende del settore cartario. Gli stage rappresentano l’ultimo step dei due percorsi che hanno visto la partecipazione di una quarantina di ragazzi provenienti, oltre che dalle Marche, da Paesi quali Armenia, Ucraina, Russia, Turchia, Bosnia Erzegovina, Israele, Georgia e Sierra Leone. La prima fase d’aula è iniziata nel mese di settembre e ha consentito ai ragazzi



essere tuttora un vivaio per lo sviluppo di nuove attività. Al termine delle lezioni gli allievi dei due corsi hanno avuto la possibilità di tradurre operativamente, applicandoli sul campo, i contenuti e gli strumenti acquisiti in aula.

I ragazzi hanno lavorato infatti alla stesura di alcuni Business Plan. Questa attività ha cercato di stimolare la loro curiosità e far emergere le attitudini imprenditoriali per favorire l’avvio di nuove esperienze



di conoscere approfonditamente il sistema della carta e di acquisirne le relative competenze culturali, produttive e organizzative. Tale sapere rappresenta uno dei più ricchi patrimoni della tradizione del territorio marchigiano e può

di business. Supportati dai docenti del corso, gli allievi sono partiti elaborando e mettendo a fuoco delle proprie idee di business scaturite principalmente da una rilettura innovativa, effettuata alla luce delle linee di sviluppo del merca-



to e del contesto sociale e tecnologico contemporaneo, del prodotto “carta” e delle sue possibili applicazioni. Gli allievi sono infine arrivati alla progettazione economico-finanziaria che ha mostrato la fattibilità dell'avvio delle start-up. Altri allievi si sono invece dedicati a dei project work che sono approdati, oltre che alla stesura dei tradizionali report, alla progettazione e alla realizzazione di veri e propri prototipi. In questo modo hanno visto la luce:

- **un’analisi critica del settore cartario fabrianese** che, nel tentativo di ricostruire una visione d’insieme utile agli operatori del settore e non solo, ha considerato le innovazioni introdotte nella produzione di carta a mano e industriale, passando per la segmentazione del mercato e ponendo in luce le possibili prospettive per lo sviluppo futuro;
- **“Fantasti CHARTA Mente”** un book che ha raccolto in delle schede le caratteristiche delle principali esperienze tuttora attive nel territorio fabrianese;
- il prototipo costituito dal primo capitolo del **“Sydonai”**, libro appartenente al genere del Grimoir interamente progettato, scritto e realizzato dagli allievi grazie all’applicazione delle tecniche di produzione della carta a mano e della rilegatura;
- il libro per bambini **“Journey of a paperplane”** attraverso il quale, combinando le forme di illustrazione tradizionali con le tecnologie digitali

gli studenti hanno voluto contribuire alla trasmissione del sapere legato alla carta alle nuove generazioni;

- il progetto **“Light up the idea”** che ha portato alla realizzazione di lampade in cartone e carta fatta a mano made in Fabriano;
- la realizzazione di un **album per foto** che, grazie all’unione tra antiche arti fabrianesi e tecnologie moderne come la Fine Art, rappresenta il prototipo di una serie di prodotti di lusso destinati al settore dell’arredamento;
- il progetto **“Hempoint”** che ha visto lo sviluppo di una nuova idea di business incentrata sulla produzione di articoli in carta di canapa caratterizzati da un innovativo design e utilizzabili anche nel settore food per il packaging e nel fashion per la realizzazione di accessori.

La fase di stesura dei Business Plan e dei Project Work ha rappresentato il vertice del tentativo di far emergere, attraverso le possibilità offerte da un settore come quello cartario le attitudini e il potenziale dei ragazzi, in termini di sviluppo di doti creative e di capacità imprenditoriali. Ci auguriamo che tale tentativo, posto come filo conduttore dei due corsi fabrianesi, rappresenti un importante contributo, oltre che per il settore cartario e il territorio ad esso legato, anche per lo sviluppo professionale degli allievi che sono ora chiamati a mettere a frutto nel contesto lavorativo quanto hanno appreso in questi mesi.



# GIORGIO FUÀ

## UN'AGENDA NON CONFORMISTA PER LA CRESCITA ECONOMICA

**Giorgio Fuà**  
**Un'agenda non conformista  
per la crescita economica**

a cura di Valeriano Balloni,  
Marco Crivellini e Paolo Pettenati  
Società editrice il Mulino,  
collana Percorsi, Bologna 2013



In questo volume sono ripubblicati tre saggi di Giorgio Fuà, usciti tra il 1977 e il 1985, su alcuni paesi dell'Europa occidentale e meridionale: Grecia, Irlanda, Portogallo, Spagna e Italia (i cosiddetti GIPSI). Fuà li definiva a “sviluppo tardivo” perché il loro decollo economico era avvenuto con il ritardo di oltre un secolo rispetto a “paesi di più antica industrializzazione” (PSA) come il Regno Unito, gli Stati Uniti, la Francia e, a seguire, la Germania.

Il fatto di essere *latecomer* conferiva ai GIPSI, secondo Fuà, alcuni *vantaggi*, ma anche notevoli *problemi* da risolvere: tra i primi, la possibilità di assorbire in tempi accelerati la *tecnologia* che i PSA avevano faticosamente accumulato nei decenni precedenti e quindi di avviare produzioni competitive combinando elevati aumenti di produttività con un regime di bassi salari. Tra i secondi, l'attrazione esercitata dal *tenore di vita* dei PSA, consentito da consumi pro capite elevati e diversificati, da un lato, e da un sistema di

*welfare* esteso e costoso, dall'altro.

La sfida di fronte alla quale si sono trovati i GIPSI soprattutto negli ultimi quarant'anni è rappresentata proprio da questa contrapposizione *dialettica*, come forse direbbe Marx, tra le *due spinte* sopra ricordate: da un lato, quella verso la *modernizzazione* tecnologica e produttiva, che comporta l'acquisizione non solo di adeguate capacità *organizzative* e *imprenditoriali* (il fattore O-I), ma anche di *social capabilities* che, secondo Fuà, riguardavano il quadro giuridico e politico, il sistema di valori della comunità, la mobilità sociale, l'istruzione e la disponibilità di infrastrutture. E, dall'altro lato, la spinta ad avvicinare il tenore di vita dei paesi più avanzati, che comporta a sua volta la tendenza a rivendicazioni salariali ed a lotte per migliorare le condizioni di lavoro, all'aumento della spesa pubblica per la sicurezza sociale e l'assistenza sanitaria, all'introduzione di vincoli di vario tipo per la tutela dell'ambiente. E' evidente che questa seconda spinta comporta a sua volta l'aumento

dell'*instabilità monetaria* ovvero la tendenza all'inflazione, all'indebitamento pubblico, al disavanzo della bilancia dei pagamenti e quindi all'indebitamento con l'estero.

La storia dei GIPSI e in particolare dell'Italia dalla seconda Guerra Mondiale in poi può essere sintetizzata nei seguenti termini: sino all'inizio degli anni Settanta, ossia sino allo scoppio delle prime crisi petrolifere, ha prevalso la spinta alla modernizzazione tecnologica e produttiva e ad uno sviluppo economico relativamente accelerato in condizioni di stabilità monetaria; negli ultimi quarant'anni si è invece progressivamente indebolita la spinta del primo tipo, mentre si è accentuato il peso del settore pubblico, soprattutto in Italia, Grecia e Portogallo, oppure dell'edilizia e delle costruzioni, come in Spagna e in Irlanda. Tutti i GIPSI sono quindi entrati nell'UEM (Unione economica e monetaria) in condizioni di fragilità economica e finanziaria, senza cioè aver completato il processo di modernizzazione. Al contrario paesi come la Germania, i Paesi Bassi, l'Austria e la Finlandia hanno potenziato le produzioni ad alta e media tecnologia e, in aggiunta, hanno ampiamente approfittato del crollo del regime comunista per decentrare nell'Europa dell'Est buona parte delle attività produttive, sfruttando così un mercato del lavoro caratterizzato da bassi salari, ma anche da una forza lavoro con un discreto livello di istruzione e di produttività.

La conseguenza di queste strategie e di questi comportamenti è stata che i paesi "deboli" hanno visto progressivamente crescere il disavanzo della loro bilancia commerciale e quindi

l'indebitamento con l'estero, pubblico e privato, mentre i paesi "forti" hanno accumulato ingenti avanzi commerciali e crediti sia verso gli altri paesi europei sia verso il resto del mondo.

La crisi dei "debiti sovrani" che a partire dal 2010 ha duramente colpito la Grecia, l'Irlanda e il Portogallo e dal 2011 l'Italia e la Spagna appare pertanto come cronaca annunciata di un pericolo contro il quale Giorgio Fuà aveva messo in guardia sia dagli anni Ottanta.

Nell'introduzione che apre il volume i tre curatori propongono un aggiornamento dell'agenda di Fuà alla situazione nuova, che non poteva essere considerata negli anni Ottanta, dell'ingresso dei GIPSI nell'area dell'euro. La nuova agenda richiede due tipi di azioni: da un lato, i singoli paesi devono completare il loro processo di modernizzazione e, in particolare, sviluppare un "ecosistema dell'innovazione" volto a potenziare il fattore O-I e le *social capabilities*; dall'altro, l'Europa deve completare il processo di integrazione dando spazio ad un bilancio federale molto più alto di quello attuale (che supera di poco l'1 per cento del PIL) e ad un debito pubblico federale. Nello stesso tempo la BCE deve essere dotata di tutti i poteri che di norma sono attribuiti alle Banche centrali dei principali paesi del mondo, compreso il diritto/dovere di intervenire, sia pure a determinate condizioni, sui debiti sovrani dei singoli Stati. In alternativa, si potrebbe prevedere di far confluire il 60% di tali debiti, in coerenza con il Trattato di Maastricht, in un debito pubblico federale europeo, soggetto agli interventi della BCE.

## WORLD BUSINESS FORUM

Quest'anno per la decima edizione del Wobi (World Business Forum) di Milano, dopo diversi anni di assenza, finalmente ISTAO è tornato nell'elenco degli invitati.

La manifestazione si è svolta presso la Fiera di Milano che, negli anni di nostra assenza, devo dire ha migliorato notevolmente il livello organizzativo e l'impatto con i partecipanti.



Il parterre di ospiti invitati a relazionare per questo anniversario è stato di altissimo spessore. I sette interventi del primo giorno e i sei del secondo giorno sono stati letteralmente divorati dai quasi 4.000 presenti, come si fa con il primo panettone natalizio. Per ovvie ragioni di spazio approfondirò solo gli interventi più in linea e di maggiore impatto con ciò che facciamo all'ISTAO ma tutti meriterebbero uno spazio individuale.

Del primo giorno voglio ricordare con voi, perché mi hanno particolarmente colpito, il primo e l'ultimo. La giornata si è aperta con **Tom Peters**, uno dei grandi "Guru" della Leadership e dello sviluppo manageriale. Nel suo intervento colgo alcuni spunti riportati poi nel suo ultimo libro che vi suggerisco "Le 163 piccole grandi cose per raggiungere l'eccellenza":

Peters sottolinea l'importanza di essere Social: **"se non ci sei non esisti"** e ha parlato di un ripensamento sulla caratteristica distintiva della leadership. Negli anni infatti Peters è stato un grande sostenitore del **ta-**

**lento** ed è stato per me tanto bello quanto sorprendente sentirti dire che "oggi il nuovo leader di successo si caratterizza per: **passione** verso un'idea; capacità di **motivare** il team; focalizzarsi sull'**eccellenza** di prodotto ed una insana superiore ed imperitura dose di **ottimismo**.

Steve Jobs non era un leader ma un visionario con eccellenti idee. Dove ha mancato come leader? Secondo Peters nella motivazione e nel rispetto. Le persone sono una priorità ed il leader le deve proteggere, motivare e tutelare. Le aziende per sopravvivere ed eccellere oggi devono seguire uno dei suoi consigli più famosi **"Sii sempre il migliore, è l'unico mercato non ancora saturo"**.

Ultimo della serata, un'icona europea, uno statista che sarà ricordato nei libri di storia, il promotore della Zona Euro: **Gerhard Schröder**.



In modalità tedesca ed approccio tipicamente politico, il Cancelliere ha letto il suo discorso (l'unico ad averlo fatto) e si è concesso poi ad una lunga Q&A session. Nel suo speech ha precisato come la Germania debba moralmente e strategicamente ricercare le soluzioni alla crisi europea; come tutti i Paesi dell'Eurozona debbano modernizzare le loro economie locali. Necessità di un ricambio di leadership nei governi europei affinché ci sia il consenso interno necessario e sufficiente per prendere quelle decisioni chiave che ancora stentano a

venire. Durante la Q&A ha comunque fatto capire l'importanza della centralità del ruolo tedesco in termini di paternità (maternità per la Merkel) del sistema Europa e di responsabilità di farlo progredire e crescere come nel modello iniziale. Ciò non toglie che ha altresì chiaramente affermato che l'Europa è composta da ormai 28 nazioni e soltanto con un sistema di Governance forte e condiviso, tutti potranno partecipare attivamente nel rafforzamento di questa nostra ancora embrionale unità.

Secondo giorno.

L'unica parola che mi viene per descrivere la seconda giornata di lavori è di matrice americana "Outstanding".

A cominciare da **Cris Anderson**, ex Caporedattore della rivista Wired, oggi CEO della 3D Robotics di San Diego, che ci ha illustrato la nuova rivoluzione industriale nell'era della micro-manifattura. Parole d'ordine: *Cloud, High Technology, Web Democracy, Web creation, Fabbriche interattive* **"per liberare il creatore che tutti abbiamo dentro"**.



A seguire il nostro **Mauro Porcini**, primo Chief Designer Officer di Pepsi Co. Da buon italiano, Mauro ci

ha fatto capire come per emergere sia necessario infondere il pensiero di Design anche nelle culture organizzative più tradizionali ed un innovativo approccio al consumatore. In breve: Design inteso come un essere pensatore di Design. **Razionale ed emozionale contro funzionale** Regole per vincere la competizione globale affidare al Design la guida all'innovazione.

Il terzo intervento della giornata è stato **Alex Rovira**, spagnolo, la più grande personalità nel campo dello sviluppo personale. Insegna Management delle Risorse Umane alla Esade School di Madrid. Rovira crede fortemente nel potere che le parole possono avere sulla trasformazione ed è (scuola alla quale mi onoro di far parte) tra quelli che pensano che non esiste talento ma che ci sia un grande potenziale dentro ciascuno di noi. Consiglio la lettura del libro "Fortunati si diventa".

In modalità assolutamente impattante, commovente e motivante, Rovira ci ha spronato nel passare dalla rassegnazione all'azione, ci ha invitato a combattere le nostre paure e a vincere; ci ha suggerito di trovare la scintilla del cambiamento nell'odierno ambiente disfunzionale. La disciplina e il sacrificio sono il volano dell'auto-realizzazione. Per raggiungere la trasformazione personale bisogna farsi strada attraverso la libertà creativa, la consapevolezza, la sensibilità e la forza di combattere per aiutare gli altri a migliorare.

Dopo pranzo **Susan Cain**, ex avvocato di Wall Street, ora scrittrice full time ed autrice di molti Best Seller tra i quali consiglio "*Il potere dell'introversione in un mondo che non riesce a stare zitto*".

Cardine del suo intervento sono stati la dicotomia e l'antagonismo tra introversione e estroversione. Grande



sostenitrice nonché lei stessa parte del Club degli introversi, la Cain ha dimostrato statisticamente che i leader introversi hanno performance migliori dei leader estroversi, che gli introversi possono essere creativi più degli estroversi, che non bisogna urlare per essere migliori ma basta avere delle buone idee e che il meglio delle persone uscirà solo incentivando l'uso del pensiero innovativo e laterale.

**Daniel Pink**, autorevole personaggio in materia di innovazione e motivazione, ci ha lasciato 5 consigli e 3 assiomi tratti dal suo ultimo libro "Selling is human" novità bella da mettere sotto l'albero, in alternativa "Drive" altro splendido regalo, per riuscire a motivare i lavoratori in azienda.

Primo assioma: sfruttare le tensioni generate dall'incertezza. Primo Consiglio: Esci a pranzo, una volta alla settimana, con qualcuno che conosci poco. L'estraneo può essere grande fonte di soddisfazione.

Secondo assioma: Esplora gli aspetti sconosciuti di situazioni conosciute bene. Secondo Consiglio: quando parli con qualcuno che conosci bene scegli argomento che con lui non hai mai affrontato. Terzo Consiglio: cerca di conoscere persone che destano la tua curiosità. Ti allargheranno gli orizzonti.

Terzo assioma: Diventa un rifugio per gli altri. Quarto Consiglio: diventa un porto delle insicurezze, lascia che le persone si sentano libere di poterne parlare con te. Quinto Consiglio: non far mai con i tuoi collaboratori domande di cortesia, vai a fondo, interessati realmente alla loro vita.

Conclude la seconda giornata un uomo che ho ammirato da quando ero piccolo, che ho seguito quando ero grande e con il quale, per la prima volta, ho parlato.

Voglio raccontarvi del mio incontro con **Andre Agassi**.



In una pausa caffè del Wobi, avendo fatto tardi, stavo simpaticamente "srotellando" tra i corridoi della Fiera di Milano, con il chiaro scopo di non perdersi l'intervento che stava di lì a poco per cominciare. Inaspettatamente quanto graditamente mi accorgo che davanti a me stava camminando un uomo che mi sembrava di conoscere, che parlotando in americano con altre 2 persone che lo accompagnavano, si stupiva positivamente di come a Milano, il 6 di novembre fosse talmente caldo da averlo fatto sudare tanto da essere già alla terza camicia pulita.

A questo punto utilizzando quei 20 secondi di totale assoluta e sfacciata sfrontatezza che nella vita almeno una volta bisogna avere, chiamo: "Andre, Andre Agassi". Si ferma, si gira ed era effettivamente lui! Parlotiamo in inglese per un po' nel corridoio, gli racconto di come la sua vita, il suo libro e le sue vittorie mi abbiano sempre dato ispirazione e modello e lui, nel modo più sereno del mondo, si è giustificato con me per il cattivo esempio. Abbiamo parlato di cosa lui riteneva realmente importante nella vita. Agassi è un uomo di una profondità e saggezza imbarazzanti. E' talmente tanto trasparente (come i 5 litri di acqua che beve ogni giorno) che durante il suo intervento, non ci ha nascosto nulla. Per Natale vi consiglio di regalarvi "Open", saprete tutto su di lui, scoprirete molto su di voi!

**A**nche il 2013 possiamo dire di aver chiuso un anno alla grande e i risultati del Placement a poche settimane dalla fine del Master in HR Management sono davvero positivi. Dei 17 allievi che hanno frequentato il Corso incentrato sulla gestione delle Risorse Umane e che a cui è stato consegnato il diploma alla fine di novembre, ben 7 sono stati confermati nelle aziende dove hanno svolto il loro tirocinio e altrettanti hanno già iniziato un'altra promettente avventura. E ci auguriamo che i risultati siano confermati nel tempo e che ben presto anche gli altri si collochino al meglio!

E come è andata? C'è chi ha rincorso il sogno di operare in un'azienda del settore fashion e ci è riuscito (bravo Paolo!) e chi ha fatto l'ingresso nel settore alimentare, come Alessandra alla Saclà; e poi c'è Alessia che è stata confermata in Tecnogym mentre Andrea dopo l'avventura nel wellness è passato al settore dell'arredamento di lusso ed ha fatto il suo ingresso in Poltrona Frau; e così Irma, Francesco, Andrea, Edoardo, Sara, Federica... ognuno di loro ha trovato un suo spazio professionale in un settore o in un altro (formazione, trasporti, tecnologia, sistemi informativi...). Una cosa è certa: che tutti i ragazzi entrati in azienda stanno vivendo un'esperienza significativa nell'ambito delle risorse umane, raggiungendo così il traguardo conquistato faticosamente giorno dopo giorno, attraverso le lezioni, le testimonianze, gli incontri, i workshop, i progetti, i colloqui e anche tanto studio, tanta fatica, tanto impegno.

E proprio loro sono ora dall'altra parte della barricata a valutare candidati, gestire processi di selezione, leggere curricula o accompagnare altri giovani nel percorso formativo... e finalmente possono darsi una risposta alle tante domande che si ponevano durante l'anno di Master... come la più frequente: ma cosa cercano le imprese oggi in un giovane che entra in azienda? Forse anche noi su questo possiamo dire qualcosa ai prossimi allievi che si

apprestano ad iniziare uno stage o a candidarsi per una opportunità lavorativa. Dialogando ogni giorno con le molteplici imprese che si rivolgono all'ISTAO per individuare la persona ideale ad un percorso di carriera, sappiamo che sono davvero tante le sfide che le stesse devono affrontare oggi, prima tra tutte governare il continuo processo di cambiamento che permea ogni momento di vita dell'azienda costretta a confrontarsi con un mercato sempre più fluido e dinamico e con una evoluzione tecnologica senza precedenti. E allora scopriamo anche noi ogni giorno che dai giovani le imprese non cercano solo competenze forti (che certo non guastano o a volte sono imprescindibili) ma soprattutto caratteristiche personali, comportamenti e attitudini: menti aperte e proiettate verso un contesto multiculturale, autonomia nella risoluzione di problemi, spirito propositivo e creativo, determinazione e intraprendenza, capacità di entrare in armonia con la cultura aziendale, voglia di fare e voglia di vincere quelle sfide



che a volte sembrano davvero irraggiungibili.

Certo non è facile in questo scenario mettere la persona giusta al posto giusto, ma l'ISTAO ha proprio il ruolo di fungere da ponte e di traghettare i giovani da un mondo di teorie e saperi al mondo del fare, e in questo siamo ormai esperti!

## GLI ALLIEVI DEL MASTER HR INIZIANO A LAVORARE ...SUL SERIO

di Sara Paolletti

placement