

**LO STORYTELLING DEI MANAGER**  
Come cambia la presenza social

Connessi con la propria clientela e col resto del mondo, in ascolto dei nuovi bisogni per realizzare prodotti e servizi innovativi: il mercato si affida ai capi azienda che fiutano le tendenze e si raccontano tra post e tweet

# La generazione dei Ceo designer Così il brand riparte dal leader

Giampaolo Colletti  
Fabio Grattagliano

«Alcune persone non piace cambiare, ma è necessario farlo se l'alternativa è il disastro». Anche questa massima di Elon Musk probabilmente finirà nella nuova produzione televisiva a lui dedicata in lavorazione per HBO, la rete americana artefice delle miniserie più premiate agli Emmy Watchmen. L'indiscrezione è stata riportata da TechCrunch: si tratterebbe di una serie in sei episodi intrecciati tra loro e che accendono i riflettori sulla storia di SpaceX, l'azienda aerospaziale costituita da Musk nel 2002 con l'obiettivo di creare le tecnologie per ridurre i costi di accesso allo Spazio e permettere l'approdo sul pianeta Marte. Si passerà dalla scelta anticonvenzionale di mettere un team di ingegneri al lavoro in una remota isola nell'Oceano Pacifico alla costruzione del primo razzo in orbita con SpaceX, per arrivare alla missione dello scorso 30 maggio col Falcon 9 che ha attraccato con successo presso la Stazione Spaziale Internazionale. La sceneggiatura sarebbe stata affidata a Doug Jung, già creatore del plot narrativo di Star Trek Beyond. Una scrittura sul sogno di una vita dell'eccentrico imprenditore: rendere l'umanità una specie multi-planetary.

**Potere al design**  
Musk e quei capi d'azienda come lui. In fondo questi leader sono connessi col mercato e in ascolto dei nuovi bisogni dei consumatori per costruire da zero prodotti e servizi innovativi: è la nuova generazione dei "Ceo designer", così definiti dalla testata americana Longreads. "The power decide" è il titolo adottato per il pezzo. «Perché ciò che rende il design buono o cattivo dipende in fondo da chi ha più potere per generare innovazione. Oggi i leader delle organizzazioni sono di fatto designer, ossia progettisti organizzativi: scelgono la strategia, definiscono i budget, spingono la cultura aziendale, decidono la squadra da assumere, hanno un impatto maggiore sul fatto che qualcosa possa accadere», ha scritto Scott Berkun, autore di "How Design Makes the World", uscito nell'edizione inglese a maggio 2020 e già bestseller. Berkun ricorda il profilo di Alfred Sloan, Ceo del colosso General Motors a cavallo tra gli anni '20 e '30 del secolo scorso, copertina di Time nel Natale 1926 e artefice dell'idea che il design debba essere al centro di tutta la strategia



**Ciak, si gira.**  
Le gesta dell'imprenditore statunitense Elon Musk saranno al centro della nuova miniserie in lavorazione per HBO. Sei puntate per raccontare l'evoluzione di SpaceX, dalla costruzione del dream team alla missione riuscita dell'attracco presso la Stazione Spaziale Internazionale

delle auto del futuro. «Lui non si sarebbe mai definito un designer, ma le sue scelte hanno scardinato il modo in cui pensiamo ancora oggi ad una macchina», precisa Berkun. Il Ceo del futuro è un chief design officer: così ha scritto Fast Company, raccontando le peculiarità di questa nuova figura apicale. «Il Ceo si rivolge ai suoi collaboratori con domande piuttosto che con risposte già formulate. Osserva i problemi, individua le tendenze, favorisce soluzioni di coordinamento. In pratica progetta una cultura aziendale», ha messo nero su bianco Mark Wilson, columnist su Fast Company. La società di consulenza globale Wolff Olins nella ricerca "Leadership Report" ha intervistato centinaia di amministratori delegati di grandi aziende, facendo emergere come il nuovo Ceo sia una specie di generale ribelle che ispira piccoli team per inventare nuovi prodotti o esperienze. «Un secolo fa l'amministratore delegato era un fustigatore, poi è diventato un compagno di viaggio e ora si è evoluto in altro: intercetta le intuizioni geniali e le mette a fattor comune», precisa Wilson.

**Il nuovo Ceo è anche social**  
Dal design all'ascolto del mondo esterno grazie a rete e social media. Perché il "Ceo designer" oggi posta e cinguetta. Lo certifica anche la mappatura "Social Ceo 2020" dedicata ai top manager presenti su LinkedIn. Il campione arriva dalle prime cento aziende per capitalizzazione quotate in Italia e dalle cento con la migliore re-

putazione secondo RepTrak Company e Ales Merco. «Anche da noi sempre più c-level stanno arricchendo i propri piani di brand advocacy con una presenza digitale personale. In fondo si stanno rendendo conto che la loro reputazione è legata a doppio filo a quella dell'azienda. L'efficacia del messaggio che passa dai loro profili è molto superiore in termini di rilevanza e autorevolezza rispetto ai profili aziendali», afferma Stefano Chiarazzo, autore di "Social Ceo: reputazione digitale e brand advocacy per manager che lasciano il segno", edito da Francoangeli. Tra i più social ci sono i top manager che operano nella finanza e nelle utility, seguiti dal comparto automobilistico e retail. «Utilizzano principalmente LinkedIn, anche se i più interconnessi comunicano anche su una o più piattaforme digitali tra Facebook, Twitter e Instagram. L'emergenza sanitaria ha reso tutto più urgente, portando ad un più rapido cambio di paradigma comunicazionale dallo storytelling allo storytelling: gli stakeholder oggi chiedono ai manager di raccontare il proprio impegno e di farlo in tempo reale», precisa Chiarazzo.

**Identikit del social-Ceo**  
Guida la classifica italiana aggiornata ad ottobre 2020 Luca De Meo di Renault con oltre 43mila follower su LinkedIn. In seconda posizione Marco Alverà di Snam con quasi 39mila seguaci. Al terzo posto si posiziona Francesco Starace di Enel con oltre 35mila follower. A

seguire Nerio Alessandri di Tech-nogym, Claudio Descalzi di Eni, Corrado Passera di Illimity, Giampaolo Grossi di Starbucks. Sempre nella top ten nostrana ci sono Francesco Pugliese di Conad, Andrea Pontremoli di Dallara e Stefano Cao di Saipem.

I profili dei social-Ceo sono differenti. «La maggior parte si comporta come reporter delle iniziative e dei risultati di business. Ci sono poi i supporter che danno maggiore rilevanza alla cittadinanza di impresa. C'è chi si posiziona come thought leader, fornendo chiavi di lettura di un periodo carico di incertezze. Invece risultano ancora pressoché assenti i veri e propri attivisti», segnala Chiarazzo. Ma in realtà la presenza social si rafforza dalla lettura della società. «La crisi attuale legata allo tsunami della pandemia ha contribuito a questa trasformazione social dei leader. Il momento storico ha accelerato l'utilizzo dei profili dei manager come fonte di informazione ufficiale con l'evoluzione da un approccio costruito e autoreferenziale ad uno più autentico e inclusivo. Ma attenzione: se un'organizzazione non funziona anche il più bravo cantastorie non sarà in grado di colmare le lacune di fronte ai tanti interlocutori sociali», conclude Chiarazzo. In fondo non bastano i palcoscenici virtuali, se oggi i riflettori nel backstage fanno venire alla luce i bluff. In questo caso è meglio raccontarsi per ciò che si è per davvero e soprattutto per ciò che si fa sul serio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

A MILANO IL QUARTO CENTRO EUROPEO

## Start up e aziende, Bain & Company lancia l'hub dell'innovazione

Uscire da modelli ormai obsoleti, scommettere sui profili hi-tech, ripensare nuove soluzioni di business in un'ottica allargata. Nei mercati scardinati dall'emergenza covid-19, vincono le competenze verticali e soprattutto digitali. Ma anche il gioco di squadra. Anche per questo Bain & Company - realtà statunitense nata nel 1973, headquarter mondiale a Boston e presenza capillare in Italia, dove opera da 31 anni - ha scelto Milano come centro di confronto tra startup e aziende. Proprio nel cuore nevralgico del capoluogo lombardo, messo in difficoltà dall'emergenza del virus, la società ha deciso di aprire il suo Digital Innovation Hub. Lo spazio di oltre 700 metri quadrati è all'interno dei nuovi uffici di Via Santa Maria Segreta. Obiettivo: assumere 40 nuove professionalità a completamento dell'offerta di Bain & Company per i propri clienti. E poi creare un luogo fisico di scambio. Una chiamata all'azione che coinvolge data scientist, designer, software engineer, sviluppatori. Competenze digitali da innestare nel processo di cambiamento delle realtà più consolidate. L'hub milanese sarà infatti un luogo di collaborazione con giovani imprenditori e startup, che saranno messi in contatto con gli oltre 250 clienti della società in tutti i settori merceologici per favorire sviluppi di business sul territorio.

«In questo contesto è importante l'apertura di questo hub europeo costruito in Italia perché dimostra la volontà di investire nel medio-lungo termine per utilizzare le competenze digitali per i nostri clienti. Negli ultimi mesi abbiamo lavorato con molti retail che si sono trovati ad affrontare sfide nuove legate anche ad un uso più evoluto delle potenzialità offerte dal digitale», racconta Domenico Azzarello, Managing Partner Emea di Bain & Company. Un digitale che non è più accessorio, ma è parte integrante del processo di business e di relazione col cliente. «Pensiamo che non si possa più fare consulenza senza integrare le competenze digitali presenti nell'automazione, nella robotica, nel machine learning. Oggi nessun progetto senza un team misto e trasversale risulta davvero efficace», precisa Azzarello. La creazione dell'hub - il quarto in Europa - rientra in un percorso in continuità con quanto avviato tempo addietro: oltre 50 startup sono state già coinvolte in incontri e partnership. «Con questo hub abbiamo deciso di scommettere in maniera aperta e in logica di ecosistema, collegando le startup coi nostri clienti e cercando di soddisfare i nuovi bisogni. Abbiamo raccolto questa sfida per essere ancora più immediati nel fornire risposte. Vogliamo sfruttare questo momento

di discontinuità per avviare cambiamenti: è importante lavorare su settori più tradizionali che vendono beni e servizi e avvicinarli di più all'integrazione col digitale», afferma Roberto Prioreschi, Managing Director di Bain & Company per Italia, Grecia e Turchia.

A caccia di empatia per affrontare un futuro fragile e connesso. È questa la nuova sfida dei top manager mondiali. La società di consulenza nei mesi passati ha intervistato oltre 1.600 dirigenti di 600 grandi imprese presenti in 33 mercati nel mondo, la maggior parte dei quali amministratori delegati o rappresentanti del consiglio di amministrazione. Conversazioni incentrate sull'urgenza e sull'importanza di riorganizzare la propria struttura per affrontare al meglio questo tempo nuovo e fragile. Per i leader lavorare ad una nuova normalità è una priorità improcrastinabile. Ecco perché occorre costruire un piano di azione e ragionare fuori dagli schemi, adottando nuovi modi di lavorare: la pensa così l'84% degli intervistati. La crisi che sta colpendo le aziende costringe le guide ad accelerare le azioni strategiche nel 75% dei casi, mentre il 17% afferma che l'agenda subirà un'anticipazione rispetto alle precedenti roadmap prefissate. E c'è persino un timido 9% che sostiene come siano cambiati gli obiettivi a causa della drastica interruzione del business. In fondo occorre fare di più e prima. L'empatia, unita alla capacità di decidere in tempi celeri, è la leva differenziale: «Oggi il Ceo deve avere una capacità empatica superiore al passato, comprendere le difficoltà che esistono in azienda e prendere decisioni in modo più rapido rispetto al passato. Di fatto diventa una sorta di direttore d'orchestra, ma in questo caso si tratta di un'orchestra rock, protesa al confronto, alla relazione, alla crescita», conclude Azzarello.

—G.COLL.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### I NUMERI

**84%**

**La valutazione dei manager**  
L'84% dei top manager ritiene obsoleti i modelli di lavoro attuali e che bisogna operare fuori dagli schermi

**9%**

**Ridefinire gli obiettivi**  
Tre top manager su quattro stanno accelerando i piani strategici per via dell'emergenza covid-19 e il 9% dei top manager ha riscritto da zero gli obiettivi alla luce della crisi globale

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LA RICERCA SPOTIFY SU MILLENNIAL E GENERAZIONE Z

## La voce guida i nuovi investimenti

Ascolti sempre più personalizzati, impegnati, contenuti e in una fruizione multiplatforma. Lo certifica la nuova ricerca focalizzata su generazione Z e millennial promossa da Spotify, il servizio di abbonamento di streaming più popolare al mondo nato nel 2008. La fotografia è stata scattata dall'agenzia di ricerca Culture Co-op con interviste quali-quantitative effettuate su un campione di 5.500 intervistati in 11 mercati, Italia compresa. «Da tempo ci definiamo una piattaforma audio e non più solo musicale: i podcast stanno avendo un ruolo sempre più significativo. Ci sono poi gli elementi di ubiquità e di esperienza continuativa. Oggi è possibile accedere ai contenuti audio da un numero sempre maggiore di device con un'esperienza fluida e tutto questo moltiplica le opportunità di



**Alberto Mazzieri.**  
Director of sales di Spotify Italia

ascolto - afferma Alberto Mazzieri, Director of Sales di Spotify Italia -. Da noi per Comscore gli utenti si attestano sui 10,5 milioni di utenti, ma la platea a livello mondiale è di 299 milioni di utenti con 138 milioni di abbonati a Spotify Premium in 92 Paesi. Oggi il 72% degli utenti free, quindi esposti ai messaggi pubblicitari, è composto da una platea di under 35 e gli utenti multi-device ascoltano Spotify in streaming ben 2,5 ore al giorno».

Il futuro in fondo passa dalla centralità dell'audio: il 59% dei due cluster analizzati afferma che la voce umanizza la tecnologia ed il 67% utilizza l'audio per far fronte a stress e ansia. Il podcast per creare comunità: il 73% della generazione Z e dei millennial ha affermato che oggi è più facile sentirsi connessi grazie alle piattaforme digitali e il 74% pensa che i servizi di streaming

musicale possano offrire l'accesso ad altre culture. Sia Z che millennial, anche in Italia, hanno mostrato di avere idee chiare sul comportamento che dovrebbero adottare i brand: l'88% ritiene che le marche debbano portare valore genuino alla nostra società e non solo vendere prodotti. «Per noi di Spotify comprendere questi cambiamenti è parte integrante della nostra missione, per la quale l'audio è fonte di ispirazione per le persone e riflette le loro aspettative. In questo contesto i brand possono integrarsi perfettamente con l'esperienza dell'utente. Con noi si va oltre la profilazione classica perché comprendiamo il momento di ascolto. In fondo l'audio oggi più che in passato riflette ciò che accade nella società», precisa Mazzieri.

—G.COLL.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LA RICERCA BNP PARIBAS CARDIF SULLA GENERAZIONE ALPHA

## Bambini connessi con l'ambiente

Sono nati dopo Facebook e Instagram e di fatto non conoscono un mondo senza internet o social. Ecco la generazione Alpha, composta dai figli dei già tecnologici millennial. L'identikit più aggiornato emerge dalla ricerca "Tecnologica, inclusiva e green: benvenuta Generazione Alpha" commissionata da BNP Paribas Cardif e condotta dalla social company Friendz. Lo studio ha coinvolto 1.000 mamme e papà con figli dai 5 ai 10 anni e 100 bambini guidati dagli stessi genitori. Secondo quanto dichiarato dai genitori ben 6 bambini su 10 iniziano ad usare dispositivi tecnologici prima dei cinque anni, adottando principalmente smartphone (62%) e tablet (55%). Più di 1 bambino su 2 ha un dispositivo di esclusiva proprietà, con un controllo costante da parte dei genitori nel 46% dei casi. Navigano per giocare (50%),



**Isabella Fumagalli.**  
Head of territory for insurance in Italy di BNP Paribas Cardif

per guardare cartoni (21%), per seguire le lezioni a distanza (10%). Solo 10 su 100 sono iscritti ad un social, anche se gli altri entrano con account non personali. Tra i social preferiti YouTube e TikTok.

Condivisione declinata al femminile: le bambine sono più propense a creare video e contenuti (59%) rispetto ai bambini (32%). Consumi segnati dagli effetti del lockdown: è cresciuto del +28% il tempo speso dai bimbi nel guardare la televisione. E poi c'è una forte attenzione alla diversità e ai temi ambientali: il 33% ha amici di diverse etnie, il 44% ha compagni di classe di origine straniera, il 39% si preoccupa della raccolta differenziata, il 43% è attivo con progetti sul tema a scuola. In generale tra i piccoli intervistati c'è molta preoccupazione per lo stato di salute del pianeta: secondo il 54% la Terra sta "molto o abbastanza male". «Con la

generazione alpha abbiamo scoperto un mondo completamente nuovo. I nati dal 2010 in poi riescono a rompere gli schemi, regalando una vera e propria "ri-generazione" umana che sovverte gli stereotipi di genere, supera le diversità culturali e difende il pianeta. Non sono solo semplici nativi digitali, ma soprattutto nativi social, costantemente immersi tra vita reale e vita virtuale, esattamente la dimensione della nuova normalità», afferma Isabella Fumagalli, Head of Territory for Insurance in Italy di BNP Paribas Cardif. Anticonvenzionali anche nella scelta dei loro beniamini. Tra gli idoli spiccano i supereroi (26%), i personaggi di fantasia (23%) e gli sportivi (15%). Ma attenzione: soltanto il 2,5% segnala gli YouTuber. Suona un campanello d'allarme per i video-influencer?

—G.COLL.

© RIPRODUZIONE RISERVATA