

FRANCESCO ORLANDO

# **Imprese 5.0: veloci senza fretta**

Manuale narrato: racconti,  
suggerimenti e tecniche  
per il fare impresa dopo la pandemia

prefazione di Stefano Domenicali

**SAGGI**

tab edizioni

© 2021 Gruppo editoriale Tab s.r.l.  
viale Manzoni 24/c  
00185 Roma  
[www.tabedizioni.it](http://www.tabedizioni.it)

Prima edizione settembre 2021  
ISBN versione cartacea 978-88-9295-256-0  
ISBN versione digitale 978-88-9295-257-7

È vietata la riproduzione, anche parziale,  
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la  
fotocopia, senza l'autorizzazione dell'editore.  
Tutti i diritti sono riservati.

*A Bernardo, Brenno, Monica*

# Indice

- p. 11 Prefazione di Stefano Domenicali  
13 Introduzione
- 19 Capitolo 1  
*Entrepreneurship, rischiare nell'era dell'incertezza*  
Margine strategico lordo, 19  
Postfazione, 24  
Entrepreneurship, rischiare nell'era dell'incertezza, 25  
Aneddoto, 34  
Riferimenti bibliografici, 36
- 37 Capitolo 2  
*Strategia, il lungo termine diventa medio termine*  
VisiON, 37  
Postfazione, 44  
Strategia, il lungo termine diventa medio termine, 45  
Aneddoto, 53  
Riferimenti bibliografici, 54
- 57 Capitolo 3  
*Marketing, il cliente al centro*  
Win(e)novation, 57

- Postfazione, 63
  - Marketing, il cliente al centro, 63
  - Aneddoto, 76
  - Riferimenti bibliografici, 78
- p. 79 Capitolo 4
- Risorse umane e organizzazione, il cuore della competitività*
  - Un colloquio di lavoro sorprendente, 79
  - Postfazione, 84
  - Risorse umane e organizzazione, il cuore della competitività, 85
  - Aneddoto, 94
  - Riferimenti bibliografici, 96
- 97 Capitolo 5
- Prodotto, servizio, innovazione, un unicum vincente*
  - BrainWarning, 97
  - Postfazione, 102
  - Prodotto, servizio, innovazione, un unicum vincente, 103
  - Aneddoto, 108
  - Riferimenti bibliografici, 109
- 111 Capitolo 6
- Comunicazione, ovvero l'ascolto attivo*
  - Sola mente, 111
  - Postfazione, 117
  - Comunicazione, ovvero l'ascolto attivo, 118
  - Aneddoto, 126
  - Riferimenti bibliografici, 127

- p. 131 Capitolo 7  
*Commerciale, più che venditori consulenti di fiducia*  
Vecchi si nasce, giovani si diventa, 131  
Postfazione, 135  
Commerciale, più che venditori consulenti di fiducia, 135  
Aneddoto, 145  
Riferimenti bibliografici, 146
- 147 Capitolo 8  
*Finanza e M&A, finanziare la crescita focalizzata*  
FUrnITURE, 147  
Postfazione, 151  
Finanza e M&A, finanziare la crescita focalizzata, 152  
Aneddoto, 156  
Riferimenti bibliografici, 158
- 159 Conclusioni
- 161 Ringraziamenti

## Prefazione

Quando Francesco Orlando mi ha invitato a scrivere la prefazione a questo libro ho accettato subito, non solo per l'amicizia e le esperienze trascorse insieme, ma anche perché siamo della stessa generazione, i “diversamente giovani”, e perché siamo entrambi consapevoli del grande cambiamento che stiamo vivendo, delle trasformazioni complesse in atto e delle responsabilità che abbiamo, con le nostre rispettive attività, verso i giovani.

Personalmente, come presidente e CEO della F1 mi trovo pienamente immerso in un laboratorio estremo che concentra gli ingredienti dell'era moderna: velocità, tecnologia, competizione, globalizzazione, investimenti, media digitali e tradizionali, big data, sostenibilità, millenials.

Le sfide sono molteplici: coniugare tradizione e cambiamento in un nuovo equilibrio tra sport e intrattenimento, coinvolgere i giovani, essere sostenibili, essere portatori di un messaggio positivo di sport.

Sono challenge che riguardano tutte le imprese, non solo il mondo della F1.

Il concetto “veloci senza fretta” distilla in sé le competenze e l'atteggiamento utili per attraversare da protagonisti

questa fase epocale di transizione dominata dalla tecnologia come enabler, ma anche dall'uomo, interprete e condottiero. Bisogna essere rapidi, ma anche profondi nell'analisi e nella comprensione dei dati, per dare risposte adeguate alle esigenze in costante mutamento del pubblico, dei clienti, dei consumatori.

Non è facile, ma l'opportunità è grande e opporsi al futuro non ha senso, dato che il futuro in ogni caso arriva.

Per cui, il mio personale consiglio a chi fa impresa è di abbracciare il cambiamento e non subirlo, trovando il proprio ambito di specializzazione con focus, entusiasmo e apprendimento continuo. Avanti tutta!

*Stefano Domenicali*  
presidente e CEO F1

## Introduzione

Questa avventura è nata per caso e parte da lontano grazie a un amico, Michele Sofisti, un top manager di livello mondiale.

Abbiamo in comune molte esperienze professionali nella strategia e nel marketing.

Un giorno, diversi anni fa, in una pausa di lavoro, lui mi fece vedere le sue foto, frutto di un hobby che lo appassiona. Mi sentii in dovere di ricambiare questa sua apertura e per la prima volta decisi di proporgli la lettura di un mio racconto. Ho sempre scritto, ma per me, non per gli altri.

Michele mi disse che invece avrei dovuto condividere le mie riflessioni, aprire, accogliere e, quindi, perché no, provare a pubblicare.

Per la stima che nutro per Sofisti cominciai a pensarci.

Raccolsi un po' di materiale e decisi di scrivere altri racconti simili.

Nessuna pretesa di letteratura, ma di far pensare.

Un mio pallino è quello di abbattere ipocrisie, luoghi comuni, stereotipi.

Credo che la vita vada vissuta da protagonisti e non da spettatori.

Ciò suggerisce di pensare liberamente e di agire, senza aspettare che siano gli altri a farlo per noi.

Mi chiedo, e studio, quanto di ciò che facciamo o siamo dipenda dalla genetica, quanto dall'ambiente e quanto dalla volontà degli individui.

Ebbene, di questi mi seduce il talento, nelle arti o nelle professioni, perché questo può essere in qualche modo condiviso, esprimendosi e generando così valore per tutti.

L'ambiente in parte ti capita, visto che non scegli dove nascere, in parte te lo cerchi, quando selezioni e coltivi alcune amicizie piuttosto che altre.

Ma è più difficile da condividere. Spesso le relazioni sono corde che ci calano o ci tirano su e giù negli strati sociali, indipendentemente da noi.

La volontà, pur essendo una forma di talento, è impegno, fatica e, al contrario della fortuna, rende degno di merito qualsiasi risultato ottenuto nella vita.

Mi piacciono le persone che hanno sogni originali, non indotti, e che li rincorrono incuranti dei rischi di vederli sfumare.

Di ciò scrivo, racconto situazioni paradossali, degli osimori letterari, per far riflettere, per stimolare il pensiero fuori schema, per affermare che la realtà non sempre è come appare o come ci viene proposta, ma è come noi la vediamo, la viviamo, in modo personale; a patto di pulire i nostri occhi e rivolgere al mondo uno sguardo senza filtri, aperto alla vera conoscenza.

Il mio piccolo contributo vuole combattere la paura, propria della condizione umana e così deleteria per essa. Paura, ignoranza, generano conflitto, rifiuto degli altri. Curiosità, apertura, amore, creano confronto, idee, armonia.

Con le mie storie desidero trasmettere un messaggio di coraggio, libertà e speranza, per una vita intensa e degna di essere vissuta appieno, volta al raggiungimento degli obiettivi, alla realizzazione dei sogni.

Nella mia esperienza lavorativa, ormai quasi trentennale, di uomo di strategia e marketing si sono sovrapposte varie modalità, in qualche modo sinergiche: quella manageriale, quella consulenziale, quella imprenditoriale e quella accademica.

L'universo che ho imparato a conoscere, osservandolo appunto da diverse angolazioni, è quello dell'economia d'impresa, in Italia e nel mondo.

Su questo terreno di gioco ho costruito le mie competenze ed è per questo che ho deciso di ambientare nella sfera aziendale le mie storie.

A quel punto si poneva il tema di come fare.

Avendo partecipato negli anni a molti corsi di specializzazione e aggiornamento professionale e letto innumerevoli testi di economia e management, ho riscontrato che il contesto professionale condiziona tutti gli attori nella codifica formale, nella serietà, ma anche nella seriosità, sia dei contenuti che della forma espositiva.

Difficile quindi uscire dall'appiattimento e dalla noia generale della formazione aziendale.

Allo scopo di rompere con tali convenzioni ho ambientato dei racconti di fantasia in situazioni in cui molti uomini di impresa potranno riconoscersi, magari sorridendo un po' di alcuni luoghi comuni, errori, imbarazzi e altre amenità della vita aziendale.

I racconti dipingono in modo volutamente provocatorio e sorprendente situazioni dove si esprimono tutte le compe-

tenze del fare impresa, dalla strategia, al marketing, al commerciale, all'innovazione, alle risorse umane, alla finanza.

Poi, su suggerimento della casa editrice, per ogni racconto ho fornito una trattazione tecnico-accademica, ma in forma divulgativa, dell'argomento focus di ogni racconto.

Una terza parte è infine rappresentata da un aneddoto personale su una situazione che mi è capitata e coerente col tema del racconto.

Il libro si compone di otto racconti, otto trattazioni, otto aneddoti.

Si rivolge a imprenditori, top manager, professionisti, giovani ambiziosi e a chiunque sia appassionato di economia e impresa e che voglia avere dei suggerimenti per “leggere” il mutato modo di fare business nei prossimi anni.

Desidero sottolineare che, più in generale, questa combinazione di creatività e metodo è sempre stata una mia fissazione e finalmente mi pare un fusion di attualità. Quante volte negli ultimi anni avrete sentito parlare di big data da un lato e dall'altro di impossibilità di decodificare la complessità senza cultura e intuizione?

Se nel Cinquecento abbiamo avuto il Rinascimento e nel Settecento l'Illuminismo, oggi l'accelerazione della tecnologia e la tragedia della pandemia globale ci proiettano in una grande opportunità, l'era del futuro, dove cultura umanistica e scienza si alleano per il progresso del mondo.

Al centro di tale approccio olistico c'è il mantra che mi accompagna dall'inizio del mio percorso, il cliente. Se hai il cliente come priorità sei già a buon punto per creare una cultura aziendale market driven o, meglio ancora, market driving, e costruire una solida posizione competitiva che si rinnovi costantemente nel tempo.

Osservare il mercato con competenza e prontezza è il modo per comprenderne a fondo le sue esigenze, manifeste o latenti, e rispondervi con una *value proposition* vincente. Questa è la vera chiave del successo nel business.

Tutto questo vuol dire andare veloce senza fretta. Se il *what* è il cliente al centro, il *how* è la velocità controllata, su più binari; grazie alle tecnologie possiamo andare veloci, possiamo avere una dashboard per un controllo completo e multidimensionale e possiamo prevedere le mosse da fare con buona precisione statistica. Poi la differenza la fanno i piloti, manager e professional di qualità, costantemente formati, aggiornati, che useranno bene gli strumenti. Il senza fretta è riferito all'accuratezza, la pianificazione, il *priority setting*. Non significa andare lenti, anzi.

Coerentemente con questa visione il libro fonde narrativa e saggistica, potremmo dire che parliamo di "narristica", e descrive un mondo aziendale con un forte orientamento di mercato.

Nella speranza di far divertire, riflettere e trasmettere qualche insegnamento al lettore, auguro buona lettura.