

# Newsletter **ASAM**

aprile - giugno 2008



*N. 2*

## IN QUESTO NUMERO

Pag. 1:  
Editoriale

Pag. 2:  
Il Blog Cerif

Pag. 3:  
Il Blog Cerif;  
Segnalazione Libri

Pag. 4: Il Passaggio  
Generazionale:  
decisione strategica  
per lo sviluppo del-  
l'impresa moderna

Pag. 5: A caccia dei  
"costi nascosti" con  
le TMC - Travel  
Management  
Company

Pag. 6:  
Il Corporate  
Entertainment

Pag. 7:  
Recapiti



*Carissimi,*

*a Voi grati e con le vele gonfie d'entusiasmo per gli eccellenti riscontri del primo numero, usciamo con un altro brainstorming di idee, interviste ed articoli.*

*Questa vuole infatti essere l'impostazione del nostro giornale, un foglio di carta bianco sul quale la penna dei nostri Soci può farsi strumento per condividere esperienze e conoscenze acquisite nella quotidianità della propria professione o nella partecipazione alle attività dell'Associazione.*



*In questo numero Claudio Devecchi e Massimo Carraro ci raccontano l'esperienza con il blog sul Family Business e la straordinaria possibilità di confrontarsi su contenuti generati liberamente dagli utenti della rete. Con Augusto Cicogna, sempre a proposito di Family Business, abbiamo raccolto l'esperienza della Commissione "Generazione Protetta", che sta pubblicando un volume sul Passaggio Generazionale.*

*Simona Zenoni affronta la questione dei costi del business travel, fornendoci dati sui quali operare strategie di cost saving e Giorgio Manfredi ci parla di corporate entertainment, del progetto che verrà realizzato e dell'evento di giugno.*

*Buona lettura dunque, ma soprattutto "buona scrittura", per i prossimi numeri!*

*Matteo Zanaboni*  
matteo.zanaboni@unicatt.it



**Prof. Claudio Devecchi**  
direttore scientifico ASAM

**1- Cerif, Centro Ricerche sull'Impresa di Famiglia, cerca il dialogo su internet, attraverso un blog con commenti aperti. Come si è arrivati a questa scelta?**

Il desiderio di aprire il centro di ricerca sulle imprese di famiglia a un vasto pubblico direttamente interessato alle nostre problematiche e portatore anche del "nuovo". Le speranze sono numerose, non ultima quella di avere qualche nuovo associato al Centro in quanto appassionato del nostro modo di studiare, assistere e consigliare le imprese di famiglia. Una delle criticità più spinte, infatti, è il passaggio generazionale ed ho pensato che soprattutto il figlio (giovane e internauta) potesse essere più vicino a noi con questo strumento.

**2- Quali gli obiettivi di questa operazione?**

L'idea folgorante l'ho avuta qualche mese fa grazie alla presenza di esperti nel blog in una delle nostre commissioni tecniche permanenti di ASAM. Lì ho conosciuto Massimo Carraro che mi ha fatto apprezzare, con il suo entusiasmo, la sua competenza e la sua semplicità nell'espone, cose che per me erano a quel tempo ab-

## IL BLOG CERIF

### Claudio Devecchi

bastanza confuse e che ancora non conoscevo bene: il blog e tutti i suoi "pro" e "contro". Alla fine ho pensato che i pro erano più numerosi dei contro e ho deciso di buttarmi, a quasi sessant'anni, in questa avvincente avventura. Gli obiettivi sono chiari: far conoscere nel tempo CERIF e le sue molteplici attività, confrontarsi con chi ha esperienze analoghe o diverse dalle nostre, sostenere un pubblico dibattito per promuovere la cultura e la preparazione nelle Family Business italiane, portare il rigore dell'Università in un territorio non di rado presidiato da esperti parolai.

**3- Una sorpresa positiva e un problema non previsto... se ce ne sono stati.**

La gioia della prima lettera internauta ricevuta da un bloggerista e i primi click sul nostro blog e sul nostro sito. Emozionante è stato vedere le prime statistiche di chi ti scrive, chi è e da dove scrive. Un problema che all'inizio ho sottovalutato è la tempestività con cui occorre rispondere e dialogare con i bloggeristi, pena una bella tiratina d'orecchie da parte loro; ho rischiato di diventare un cocker!. Noi accademici abbiamo tempi di risposta che non si misurano in nano secondi mentre loro sì, poi se aggiungiamo che la nostra cultura in Università Cattolica nei confronti della variabile tempo è simile a quella della Chiesa - ovvero il suo breve termine è di almeno 10 anni - l'imprevisto di cui prima dicevo si spiega ancora meglio.

### Massimo Carraro

**1- Perché ha ritenuto che un blog rientrasse nella strategia di comunicazione di Cerif?**

Il primo motivo è che Cerif affronta il problema di diversi interfacciare con l'intero mondo del family business, che per sua caratteristica rappresenta i tre quarti della realtà economica italiana e per questo risulta impossibile da cogliere nella sua totalità. La rete internet ci dà la possibilità di "pescare" i soggetti interessati in maniera più completa, dai piccoli ai più grandi. Grande vantaggio del blog è infatti quello di costruire una realtà dinamica e vitale: chi si avvicina alla rete (digitando sul motore di ricerca uno dei nostri temi) è possibile - auspicabile - che ci incontri. Il fatto di essere soggetti attivi ci permette di attirare l'attenzione molto più che con un normale sito internet.

Il secondo motivo è che il blog ci dà la possibilità di "conversare" e di attivare il processo di passaparola che solo con uno strumento del genere può essere realizzato: chi si imbatte nel blog ne rimane sicuramente colpito, anche se non lascia nell'immediato un commento, e con molta probabilità ne parlerà con qualche amico o collega.

**2- Quali sono gli strumenti tecnico/informatici che bisogna saper padroneggiare per gestire un blog aziendale?**

Chi sa usare la posta elettronica sa usare un blog. L'unico passaggio da acqui-



**Massimo Carraro**  
monkey business/advertising in the jungle srl

sire è mentale: rendersi conto di essere in pubblico, di essere davanti a tutti. Dopo il primo momento quando si acquisisce un po' di pratica diventa tutto molto semplice.

Tutti i blog poi si appoggiano a piattaforme di software, liberamente disponibili o da acquistare e noleggiare, che permettono differenti gradi di complicazione. Quelle che si stanno maggiormente imponendo sono quelle liberamente disponibili (come Wordpress). Novità rispetto a qualche anno fa è quindi che non sono necessarie capacità tecniche particolari, è sufficiente registrarsi e prendere un account per avere tutto ciò di cui si necessita.

**3- Come si misura l'efficacia di un blog aziendale?**

È una questione che nessuno ha mai risolto. Il *RoI* (Return of Investment) di un blog aziendale non è mai stato definito. Ed in effetti non può essere quantificabile. Non si può chiedere di misurare l'efficacia di una relazione. Quello che si può misurare è eventualmente l'azione commerciale conseguente al rapporto instaurato.

**“Bisogna  
 sempre  
 essere  
 trasparenti”**

**4- Come si sente, lei professore universitario e ricercatore, nel ruolo di blogger? Qual è stata la sua prima reazione davanti a un commento da parte di un "estraneo"?**

Mi piace. Ci sto bene anche se, come ho detto, talvolta sono in affanno nelle risposte e nei dialoghi. È frustrante il fatto di avere sulla punta della lingua e delle dita delle belle idee da trasmettere ed essere vampirizzato dalla gestione corrente: abbiamo tante associazioni, diversi centri di ricerca attivi, molti giovani da seguire, numerosissimi studenti a cui dare ascolto e consigliare, colleghi bisognosi di risolvere i problemi, autorizzazioni da dare su iniziative future, questioni giornalieri collegate al nostro ruolo e alla nostra posizione di professori ordinari a tem-

po pieno in una importante Università. Il giorno con questo blog dovrebbe essere di 30 ore! Quando abbiamo ricevuto la prima critica devo dire che il nostro consulente Carraro è stato proprio carino: ci ha subito scritto e ci ha chiamato “educandoci” a un comportamento collaborativo, direi quasi “evangelico” nel senso di porgere anche l'altra guancia alle critiche ricevute. Ho fatto fatica ma a differenza di tanti miei colleghi che soffrono di “lesa maestà” quando non li si mette al centro di decisioni che presumono li riguardi mi sono umilmente comportato come una persona che sta imparando e che quindi può benissimo sbagliare; questo -devo dire- è stato apprezzato dai blogghisti che mi avevano criticato.

Qualche giorno fa ho letto proprio di una consulente italiana che vive a New York, Valeria Maltoni, che ha inventato un nuovo termine: il *Return of Influence*. Questo concetto, che si sostituisce al ‘RoI’ classico, misura il ritorno di influenza e può essere applicato in maniera più congrua a uno strumento di questo genere. Le modalità delle pr tradizionali infatti non sono paragonabili a quelle svolte su internet o alle forme conversazionali come questa.

Per non parlare del fatto che un obiettivo commerciale risulterebbe essere in netta contrapposizione con questo tipo di approccio. Chi cerca una conversazione su un blog non vuole necessariamente acquistare un prodotto, bensì avere delle informazioni o confrontarsi su un te-

ma. Tanto più che questo atteggiamento è spesso pesantemente criticato e sbeffeggiato dalle varie correnti di opinione che stanno nascendo sempre più numerose che al di fuori dal mondo internet.

Il blog rimane in sostanza uno strumento utile soprattutto nel lungo periodo: non può sostituire un incontro dal vivo ma crea delle basi per conoscere persone e iniziare a costruire relazioni che possono nel tempo essere sviluppate anche in maniera più approfondita.

L'unica regola che bisogna ricordarsi di seguire sempre è la trasparenza.

<http://familybusinesssmart.wordpress.com/>



*I nostri intervistati consigliano:*



Debbie Weil, *Blog in azienda*, Etas, 2007

Gary Hamel, *Il futuro del management*, Etas, 2008





Augusto Cicogna

Dirigere un'impresa non è più strettamente una questione di famiglia. Alle complessità della governance, si aggiunge la necessità di tener conto, oltre che dei sacri vincoli di sangue, delle competenze, dei meriti e delle velleità degli eredi.

Infatti, se è giusto e regolamentato che la proprietà sia condivisa, la gestione deve essere invece affidata a coloro che ne hanno le capacità, siano essi membri della famiglia oppure no.

## IL PASSAGGIO GENERAZIONALE: DECISIONE STRATEGICA PER LO SVILUPPO DELL'IMPRESA MODERNA

### di Augusto Cicogna e Matteo Zanaboni

Perciò, nel rispetto delle quote di legittima, la fase del passaggio generazionale, in tutta la sua complessità, è il momento cruciale per garantire la continuazione dell'attività e la salvaguardia dei principi cardine a concreto sostegno dell'azienda. È questo il momento nel quale mettere a massimo frutto ciascuno e la combinazione di tutti gli strumenti che il legislatore italiano e il diritto internazionale mettono a disposizione. Il passaggio generazionale è altresì la vera occasione per lo sviluppo dell'impresa che, trovandosi spesso alla soglia di un crocevia di soluzioni, deve affi-

darsi a quella che offre la massima sicurezza e la miglior svolta strategica.

Nella Commissione Tecnica Permanente "Generazione Protetta", un pool di professionisti, manager, imprenditori e docenti Universitari, sta analizzando la fase critica del passaggio generazionale con l'obiettivo di individuare gli strumenti di diritto italiano ed internazionale a disposizione; evidenziare i punti di forza e debolezza di ognuno di essi; valutarne l'impatto psicologico sul nucleo familiare; individuare il più adatto degli strumenti tenendo presente le diverse variabili quali patrimonio, impresa, famiglia, corporate governance, dimensione dell'impresa familiare (1-50; 50-250; oltre 250 dipendenti).

La Commissione ha cominciato i suoi lavori producendo una mappatura degli strumenti e individuandone nove (vedi riquadro di destra). Sulla base di questo risultato, la Commissione ha poi messo in luce, di ogni strumento, gli aspetti tecnici operativi, i costi, i criteri e le modalità di utilizzo.

Questi strumenti sono stati poi presentati ad un team di psicologi perché ne valutassero l'impatto sull'im-



Matteo Zanaboni

ASAM

#### **STRUMENTI:**

**TRUST**

**PATTI DI FAMIGLIA**

**POLIZZA ASSICURATIVA**

**SOCIETA' HOLDING**

**FIDUCIARIA**

**VINCOLI DI DESTINAZIONE**

**OPERAZIONI SUL CAPITALE**

**FONDO IMMOBILIARE**

**USUFRUTTO/NUDA PROPRIETÀ**

prenditore, sull'erede e sul nucleo familiare intero, oltre che l'efficacia nel risolvere ed attenuare le "paure" del passaggio generazionale (vedi riquadro di sinistra).

Alla conclusione dei lavori verrà pubblicato un libro, destinato principalmente agli imprenditori e ai loro figli, diviso in due parti: la prima affronta le 4 macroaree di paura, gli strumenti per la soluzione di queste e la loro modalità di applicazione e relativa combinazione; la seconda è strutturata come un glossario che spiega tecnicamente i nove strumenti individuati dalla Commissione.

#### **1. COME SCEGLIERE L'EREDE?**

- *Paura e pericoli inerenti la scelta del successore*
- *Paura a delegare*
- *Caratteristiche dei figli vere e percepite*
- *Invidia generazionale*

#### **2. PREVENIRE LE LITI E' POSSIBILE?**

- *Paura delle liti tra senior e junior*
- *Paura delle liti tra eredi con la propria uscita dall'azienda*

#### **3. LE NUOVE REGOLE DEL GIOCO**

- *Penosa prospettiva di abbandonare la propria creatura*
- *Paura di perdere status*
- *Paura dell'estinzione dei propri valori con la propria morte*
- *Terrone di rimanere senza nulla da fare*

#### **4. LE NUOVE FONTI DEL BENESSERE**

- *Paura di dipendere finanziariamente dall'andamento dell'impresa*
- *Timore che l'azienda non sopravviva alla successione*

I lavori svolti dalla Commissione Generazione Protetta verranno presentati il giorno

**29 maggio 2008 alle ore 14.00**

**presso la Cripta dell'Aula Magna dell'Università Cattolica di Milano.**

## *A CACCIA DEI "COSTI NASCOSTI"* *con le TMC - Travel Management Company* **di Simona Zenoni**

L'affermazione dei vettori low cost, l'avvento del web come canale di vendita per i servizi travel, l'introduzione del regime "Zero Commission", l'avanzamento tecnologico in ambito turistico e l'evoluzione del consumatore rappresentano solo alcuni degli elementi che hanno caratterizzato la metamorfosi del mercato turistico.

Un settore che, dal 2000 ad oggi, è cresciuto, ma con un ritmo talmente convulso da indurre i player di settore a perfezionarsi in alcuni rami dell'offerta travel. È in seguito a questo scenario di mercato che si affermano le TMC - Travel Management Company specializzate nella gestione dei viaggi corporate.



**Simona Zenoni**  
BCD Travel

Viaggi e trasferte di lavoro, infatti, pur essendo indispensabili per lo sviluppo di nuovo business aziendale, si collocano tra le prime voci di costo dei bilanci aziendali. Costi variabili che possono essere controllati e fortemente ridotti attraverso un'adeguata strategia di cost saving.

È proprio a questo punto che si apre la strada ai professionisti delle grandi TMC che, avendo skills, know how e tecnologia adeguate, sono in grado di entrare nelle logiche e caratteristiche organizzative del Cliente e di ridisegnare nuovi processi operativi, identificare i tool tecnologici più adeguati e portare efficienza all'intero processo di lavoro, potendo raggiungere risparmi - come alcune case histories dimostrano - sino al 40%, sia sui costi nascosti, come per esempio il time spending del personale, sia su quelli non direttamente gestiti, come taxi, ristoranti, auto aziendali.

In questo modo, attraverso un programma di consulenza mirato, gli obiettivi di saving non sono focalizzati solo sul risparmio derivante dall'acquisto di biglietteria aerea, ma su tutte le voci nominali e organizzative legate al processo "Nota Spese e Trasferte" di un'azienda.

Un processo, quello legato all'organizzazione dei viaggi di lavoro, che spesso è cresciuto in modo disordinato insieme all'azienda e che per non favorire la proliferazione dei "costi nascosti" deve essere strutturato con il supporto di professionisti di settore.



# Il Corporate Entertainment

## Intervista a Giorgio Manfredi

All'interno della commissione ICE - Information Communication and Entertainment di ASAM è stato avviato uno studio sul Corporate Entertainment, laddove per Corporate Entertainment si intendono tutte quelle tecniche, tecnologie e metodologie che sono o possono essere utilizzate all'interno delle aziende con l'obiettivo di migliorare la qualità del lavoro e la vita in azienda.

Giorgio Manfredi, Vice Presidente della Commissione Ice - Entertainment, risponde ad alcune domande sul progetto.

### **Perché uno studio sul Corporate Entertainment?**

Il presupposto di partenza dello studio è che si fa sempre più pressante e diffusa la consapevolezza che 'avere un buon posto di lavoro' non significa solo 'avere un impiego dove si guadagna di più' e dove la parola "piacere" non è necessariamente qualcosa di scollegato alla parola "lavoro".

In questo contesto ben si colloca la definizione di intrattenimento, cioè: *"rendere possibile o gradevole la presenza di qualcosa presso di sé, perlopiù ricorrendo all'impiego di mezzi capaci di interessare piacevolmente"* (Devoto-Oli).

Con queste premesse e con l'obiettivo di cui sopra stiamo analizzando la possibilità di utilizzare al meglio quanto il mondo dell'entertainment ha prodotto e può produrre allo scopo di creare quel 'piacere di lavorare' che spesso viene smarrito nella vita aziendale di tutti i giorni.

Questo è il primo elemento

di novità: non stiamo parlando di interventi sporadici finalizzati a creare un momento di piacere - tipico dell'intrattenimento legato ai vari corsi di team building o viaggi incentive - ma di interventi che incidano sul quotidiano e che siano stimolo permanente o quantomeno a lungo termine.

### **Perché partire proprio dall'Entertainment?**

L'Entertainment è uno dei settori più ricchi ed avanzati da un punto di vista tecnologico, dove la sperimentazione e l'innovazione sono sempre all'avanguardia e dove queste, per missione, sono messe al servizio degli altri.

Ma questo non è suffi-

ciente: nell'Entertainment la competenza e la professionalità devono sempre viaggiare accoppiati alla passione, alla creatività e alla capacità di comunicare. Queste caratteristiche ne fanno una immensa fonte di stimoli e tecniche che, se si riescono a riutilizzare in altri settori, potrebbero rendere questo progetto una "mission possible".

### **Come intendete operare?**

Attraverso l'osservazione, la comprensione e infine l'utilizzo di queste tecniche. Per prima cosa ci siamo posti l'obiettivo di capire se qualcosa era già stato fatto. Abbiamo trovato molti tentativi sporadici, a volte inconsapevoli, sicuramente isolati e poco sistematici. Le tecniche e tecnologie utilizzate sono



Giorgio Manfredi  
Vice Presidente Commissione  
ICE - Entertainment

le più disparate e sono state applicate in diverse aree aziendali.

Ma l'elemento più evidente, è la quasi totale mancanza di misura dei risultati. Qui è dove crediamo che il contributo del gruppo di lavoro creato in ASAM possa dare il valore maggiore. Vogliamo dare sistematicità al metodo e identificare un sistema di misura dei risultati. Infine vogliamo avviare delle sperimentazioni all'interno delle aziende per poter mettere in atto quanto studiato.

Tutto ciò per poter comprendere le potenzialità dell'approccio ma anche delimitarne i confini.

### **Quando presenterete i risultati del lavoro?**

Prima dell'estate, in una conferenza, illustreremo il progetto nel suo complesso e i primi risultati della analisi; a seguire, probabilmente dopo il periodo estivo, verranno forniti in una pubblicazione lo studio completo e i risultati delle sperimentazioni.



**Nuovo blog ASAM!!**

**<http://jugglethebusiness.wordpress.com/>**

**Sito internet:**

**<http://asam.unicatt.it/>**



**Riferimenti ASAM**

Sede Legale: Via Necchi, 7 - 20123 Milano

Sede Operativa: Via Lanzone, 11 - 20123 Milano

Tel 02 80 58 30 37

Fax 02 80 299 199

e-mail: [matteo.zanaboni@unicatt.it](mailto:matteo.zanaboni@unicatt.it)

Cell. 347 29 80 373

e-mail: [silvia.nanotti@unicatt.it](mailto:silvia.nanotti@unicatt.it)