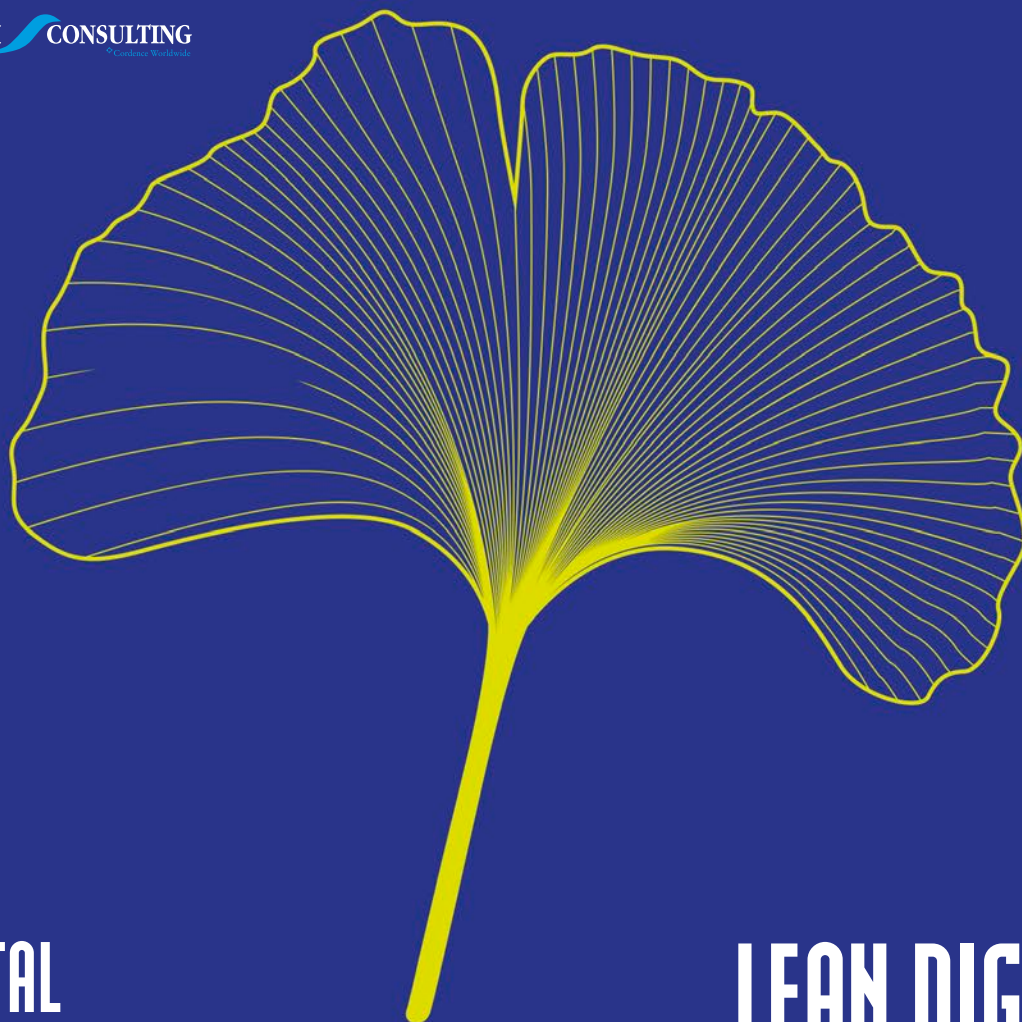


1/2020

IMPRESA & IMPRESE

Strumenti e strategie per la gestione d'impresa

BONFIGLIOLI CONSULTING
© Confiance Worldwide



DIGITAL TRANSFORMATION

A cura di Gigi Wang

OVERVIEW

Il prezzo, questo sconosciuto.

LEAN DIGITAL LA VIA ITALIANA ALLA FABBRICA 5G

Il nuovo libro di Bonfiglioli Consulting.



03 Digital Transformation

a cura di Gigi Wang, Industry Fellow
& Faculty at UC Berkeley's Sutardja
Center for Entrepreneurship

04 Vision

Innovazione e sostenibilità:
i colori di Icro Coatings. Intervista
ad Andrea Moltrasio, Presidente
e Amministratore Delegato

07 Overview

Il prezzo, questo sconosciuto.
Intervista a Danilo Zatta,
consulente direzionale e autore
del libro "Le basi del pricing"

10 Operations

Coop Alleanza 3.0, quando lean e
digital si incontrano. Conversazione
con Raffaele Robbiano, Senior Service
Manager di Coop Alleanza 3.0

12 Yes Global

Auto del futuro, come cambia
il settore automotive. Intervista a
Andrew Keene, Managing Director
Cordence Worldwide

14 Innovation Runner

Focus sul cliente e coraggio:
l'innovazione si fa correndo dei
rischi. Intervista a Gigi Wang, a
cura di Gigi Wang, Industry Fellow
& Faculty at UC Berkeley's Sutardja
Center for Entrepreneurship

17 Human Factor

La psicologia del prezzo.
A cura di Danilo Zatta, consulente
direzionale e autore del libro
"Le basi del pricing"

20 Smart Thinking

22 Mister Wolf

23 News

Proprietario

Bonfiglioli Consulting srl
Via Isonzo, 61 - Casalecchio di Reno (BO)
www.bcsoa.it

Autorizzazione

del Tribunale di Bologna n° 7277 del 10/12/2002

Direttore editoriale

Elena Luisa Maria Guzzella

In redazione

Barbara D'Incecco - Francesca Cesa Bianchi
D.A.G. COMMUNICATION
Via A. Saffi, 30 - 20123 Milano
www.dagcom.com

Progetto grafico

Menabò Group
www.menabo.com

Stampa

Faenza Printing Industries SpA



DIGITAL TRANSFORMATION

A CURA DI GIGI WANG, INDUSTRY FELLOW
& FACULTY AT UC BERKELEY'S SUTARDJA
CENTER FOR ENTREPRENEURSHIP

03

Back to the Future

In anteprima per i lettori di *Impresa & Imprese*, la prefazione al nuovo libro di Bonfiglioli Consulting "LEAN DIGITAL La via italiana alla fabbrica 5G" edito da Guerini Next

Negli ultimi 20 anni, le società di tutto il mondo hanno dovuto affrontare sfide senza precedenti per sopravvivere nel panorama globale in rapida evoluzione. Settori tradizionali, come produzione, servizi e trasporti, hanno avuto grandi difficoltà a competere. Nel 2000, General Motors, Ford Motors e General Electric erano tra le prime cinque società nella classifica Fortune 500, pubblicata dall'illustre rivista statunitense. Nel 2020, a sostituirle ci sono Amazon, Apple e CVS HEALTHCARE. Di fatto, una nuova generazione di aziende sta avendo il sopravvento: le aziende tradizionali devono prestare molta attenzione a questo cambiamento.

È necessario che esse affrontino una serie di sfide nelle aree della globalizzazione, dei progressi tecnologici, dei cambiamenti della forza lavoro e dei nuovi modi di fare business. Storicamente, le aziende tradizionali si sono sempre concentrate sui mercati vincolati ai propri Paesi, ma in un contesto nel quale i confini commerciali sono attenuati e le infrastrutture di trasporto globali sono in forte crescita, i competitor stranieri avanzano con prodotti più economici conquistando importanti quote di mercato. Le aziende locali devono sfruttare la propria conoscenza del mercato domestico per produrre prodotti migliori e mantenere rapporti più solidi con i clienti locali.

In un mondo in cui la tecnologia evolve a ritmo esponenziale, le società di maggior successo sono quelle che adottano le tecnologie più recenti per svilupparsi in modo efficiente e redditizio. L'avvento di Internet negli anni '90 ha rivoluzionato le comunicazioni: le aziende hanno iniziato a comunicare in tempo reale e in modo efficiente con clienti, fornitori e partner. Il ritmo del business si è accelerato espo-

nenzialmente. La digitalizzazione ha trasformato gran parte delle nostre vite in una questione di secondi e minuti: per esempio, musica, libri, video, manuali, disegni tecnici e altro ancora possono essere trasmessi rapidamente su Internet. Nel frattempo, una classe completamente nuova di sensori digitali guida la crescita pervasiva dell'IoT (Internet of Things), in cui la raccolta di dati digitali automatizzata si sostituisce a quella umana analogica e laboriosa (ad esempio, sulla linea di produzione).

Contemporaneamente, la potenza di elaborazione dei computer è aumentata in modo esponenziale (a conferma della Legge di Moore) e viene utilizzata per trasformare i dati digitali raccolti in informazioni utili. I progressi nell'apprendimento delle macchine e nell'AI si traducono in macchinari intelligenti più produttivi (automazione dei processi robotizzati) o più efficienti (auto a guida autonoma). Le aziende tradizionali devono passare al più presto al mondo digitale per competere con la nuova generazione di aziende che hanno già puntato sul digital.

All'adozione della tecnologia deve accompagnarsi una trasformazione dell'organizzazione del lavoro e da strutture tradizionali, spesso costituite da gerarchie familiari in Italia, bisogna passare a organizzazioni più agili. Dato che il mondo sta cambiando velocemente, al fine di adattarsi rapidamente, è fondamentale che la forza lavoro abbia una mentalità aperta alla crescita ("apriamoci a modalità nuove e migliori") piuttosto che un modo di pensare rigido ("è sempre stato così"). Un'organizzazione guidata da uno spirito di crescita e disposta a confrontarsi con nuove abilità impara più rapidamente e può comprendere e implementare le ultime tendenze di mercato e tecnologiche

al fine di fornire al cliente esattamente ciò che desidera, in modo redditizio. Infine, le aziende devono porre attenzione a nuove modalità per tagliare i costi e per guadagnare grazie ai progressi tecnologici e ai dati raccolti. L'analisi dei dati, infatti, potrebbe rivelare inefficienze nei processi produttivi, oppure operativi, che possono essere eliminate. Tale analisi inoltre potrebbe identificare nuove funzionalità o prodotti che il cliente desidera e che sarebbe disposto a pagare. Amazon, Apple e CVS HEALTHCARE hanno sfruttato la tecnologia e una mentalità aperta alla crescita per progredire e catapultarsi in cima alla classifica di Fortune 500. Sia le aziende emergenti che quelle tradizionali devono prestare attenzione a tutto ciò. Questo libro fornisce preziosi approfondimenti, pillole e schemi di riferimento basati sull'approccio Lean Digital, utilizzato dalle aziende per progredire nel proprio percorso di adattamento a un mondo globalizzato e guidato dalla tecnologia. Se sapranno farne tesoro, le aziende italiane, soprattutto quelle tradizionali a conduzione familiare, si troveranno in una posizione e condizione migliore per diventare più forti e redditizie, e competere e prosperare nel mondo di oggi.



INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ: I COLORI DI ICRO COATINGS

INTERVISTA AD ANDREA MOLTRASIO,
PRESIDENTE E AMMINISTRATORE
DELEGATO



Laurea in Ingegneria Chimica al Politecnico di Milano e MBA all'Università di Santa Clara (USA), **Andrea Moltrasio** è attualmente presidente e amministratore delegato dell'azienda di famiglia **Icro Coatings**, dopo una lunga esperienza che l'ha visto protagonista sia in ambito bancario in qualità di presidente per circa un decennio del Consiglio di Sorveglianza di **UBI Banca**, sia in ambito industriale e confindustriale quale consigliere delegato e presidente di **Clinica Castelli** e vicepresidente di **Confindustria nazionale** con delega all'Europa. Sua la paternità anche di **BergamoScienza**, di cui è stato presidente. Tra le voci più ascoltate sullo stato dei conti pubblici, Moltrasio ha scritto anche un libro,

Prodotti performanti a essiccazione UV e laser, vernici realizzate con resine provenienti dall'agricoltura: Icro Coatings è da sempre orientata alla tecnologia, all'innovazione e alla sostenibilità.

"Gente Seria", con Geoffrey Pizzorni, in cui ripercorre le vicende della sua famiglia a partire dalla fine del 1700. **COSA SIGNIFICA ESSERE "GENTE SERIA"?**

Il termine nasce da un aneddoto riferito alla mia famiglia, in particolare al fatto che Camera di Commercio e banche, a quanti chiedevano informa-

zioni sulla ditta Moltrasio, erano soliti rispondere "fidatevi!" Serietà quindi, in questo contesto, vuol dire **affidabilità e competenza** e la **determinazione** - già nel 1887 - di iniziare una nuova impresa, quella che ha portato alla **Icro Coatings** di oggi.

DALLA GOVERNANCE DI UNA BANCA ALLA GOVERNANCE DI UNA AZIENDA: COSA CAMBIA?

UBI Banca è stata la prima banca popolare a trasformarsi in S.p.A., un cambiamento di governance verso la modernità e la snellezza che ha incontrato numerosi oppositori: è stato un progetto di grande soddisfazione personale che ha comportato tantissima cultura tecnica legata al diritto commerciale e al modo di concepire la banca di cui mi sono fat-

to interprete, consultandomi con i migliori esperti e portando fino in fondo la riforma. **Tornare in una realtà piccola in cui si è il centro di tutto comporta mettere le mani su cose concrete e pratiche. La grande soddisfazione, in questo caso, è vedere nascere il prodotto** e, trattandosi di una azienda familiare, **gestire con efficacia la governance con la famiglia.** Io sono stato abbastanza fortunato, non ho mai trovato nella famiglia degli oppositori alle mie idee o forse sono stato bravo a essere molto disponibile al confronto.

ICRO COATINGS, MI PUÒ RACCONTARE QUALCOSA IN PIÙ DAL SUO PUNTO DI VISTA?

È un'azienda che ha 70 anni, partita nel dopoguerra, che ho vissuto intensamente dal '90 al 2000 quando ho realizzato due stabilimenti, uno vicino a Portogruaro e l'altro tra Bergamo e Milano per salvaguardare l'occupazione di tecnici e operai che lavoravano nello stabilimento in provincia di Bergamo. Icro Coatings, **specializzata nella produzione e distribuzione di vernici e sistemi di verniciatura, è sempre stata una realtà molto orientata alla tecnologia e all'innovazione.** Tra i nostri prodotti, ve ne sono alcuni a **essiccazione UV**, particolarmente rapidi e molto interessanti per il settore dell'industria del legno e del mobile, così come prodotti a minor impatto ambientale, tra cui quelli all'acqua a firma Foppapedretti. La grande crisi del 2009, in un momento in cui ero già quasi assente dal punto di vista operativo, ha scombussolato un po' le carte in tavola e portato l'azienda a servire anche i normali prodotti vernicianti. Adesso siamo tornati a spingere l'acceleratore sull'innovazione: abbia-

Se la centralità della persona è un principio base dell'attività imprenditoriale o manageriale, è inevitabile occuparsi del contesto intorno.

mo sviluppato **prodotti a essiccazione laser** che ci assicurano prestazioni meccaniche pazzesche, oltre a un'estetica opaca molto più attraente. E **stiamo lavorando su vernici sostenibili utilizzando delle resine che provengono dal mondo dell'agricoltura.** Allo stesso tempo, dato che attualmente l'azienda esporta in 45 paesi nel mondo, per mantenere questo livello di attività, ha bisogno di crescere di fatturato e dimensioni: quindi la sto riorganizzando in funzione di questo obiettivo.

UNA VOLTA - RIFERITO A UBI - HA DETTO "IL NOSTRO PENSIERO DEV'ESSERE RIVOLTO NON ALLE ACQUISIZIONI, MA AI TERRITORI, ALLE FAMIGLIE E ALLE IMPRESE"; COME SI TRASPONE QUESTO AP-

PROCCIO NELLA CONDUZIONE DI UN'AZIENDA?

Credo che **se la centralità della persona è un principio base dell'attività imprenditoriale o manageriale che si svolge, è inevitabile occuparsi del contesto intorno.** Io ho fatto tanto associazionismo, proprio per creare intorno all'ambiente della fabbrica un consenso e una condivisione di valori che sono il vero elemento competitivo.

COSA NE PENSA DI QUESTO PRECISO MOMENTO STORICO ITALIANO?

Purtroppo, faccio fatica a trovare quell'energia e quell'entusiasmo, voglia di futuro, che invece si incontrano in altre parti del mondo. Il problema riguarda l'Europa, non solo l'Italia, e **credo l'unica via di uscita sia investire molto di più sulla formazione e sulla crescita dei giovani.** Dal punto di vista imprenditoriale, **trovo che le imprese medie italiane abbiano dimostrato un'incredibile capacità di reagire alla crisi** del 2009: gli imprenditori hanno rimodellato i loro processi, trovato nuovi mercati, si sono adattati alla situazione storica. **Ho trovato invece abbastanza incapaci a reagire le grandi aziende italiane:**

La sede di Icro Coatings, Cinto Caomaggiore (VE).





Andrea Moltrasio durante il Lean Silicon Valley Tour di Bonfiglioli Consulting.

nelle grandi, non siamo stati capaci di mantenere un alto tasso di competitività, credo sia mancato il sostegno sociale. In Francia o Germania per esempio, c'è un grande rispetto delle grandi realtà che vengono sostenute, anche politicamente; qui, se un tribunale può rinviare a giudizio un esponente della grande industria, pensa di aver fatto qualcosa di bello e intelligente. Poi, è mancata la cultura manageriale e la volontà delle grandi famiglie imprenditoriali di credere nel cambiamento. **IL SUO RITORNO IN AZIENDA HA COMPORTATO NUOVI APPROCCI ALL'ORGANIZZAZIONE INTERNA?**

In azienda siamo 120 persone, non i numeri di una multinazionale, ma comunque un laboratorio incredibile in cui stiamo sperimentando il passaggio da un organigramma tradizionale a un organigramma per processi, cosa che sta scombussolando un po' il team anche perché accade che persone che sono entrate con me 30 anni fa, oggi si ritrovano un responsabile che gli sta ribaltando tutte le certezze. Con gli strumenti di cui disponiamo oggi - informatica, internet, tablet, cellulari - non è più pensabile avere gerarchie rigide, è molto più importante avere la capacità di comunicare per comunità,

Credo molto nella contingency leadership, la capacità di cogliere la situazione in cui ci si trova ed esercitare una leadership coerente.

per gruppi, in modo veloce, semplice e informale. Ho eliminato per esempio l'uso della cravatta: l'idea è quella di liberare le relazioni.

A SUO AVVISO, UN BUON LEADER QUALI CARATTERISTICHE DEVE AVERE?

Credo molto in ciò che gli inglesi e americani chiamano **contingency leadership**, cioè la capacità di cogliere la situazione in cui ci si trova ed esercitare una leadership coerente. Ci sono momenti in cui è necessario essere molto duri, severi e orientati al risultato, pur avendo tutte le preoccupazioni del buon padre di famiglia. Ci sono altri momenti in cui bisogna essere attenti alle persone e seguirle, nonostante i risultati non particolarmente premianti. Durante il Lean Silicon Valley Tour con Bonfiglioli Consulting, ho finalmente scoperto qual è il mio mestiere elettivo. Un professore di Berkley ci ha spiegato che ci sono due figure tipiche nell'ambito della

leadership: il super creativo e quello molto ordinato e severo, tipicamente il capo delle operations. **Nel mezzo, c'è il caos cowboy**, nel quale mi ritrovo perfettamente, il quale, a seconda che la mandria sia nel recinto o tutta sparsa fuori, monta a cavallo e la riporta all'ovile riportando un po' d'ordine, senza tarpare le ali ai creativi e senza disilludere gli operations.

QUALI SONO I SUOI SUGGERIMENTI PER CONDURRE CON SUCCESSO IL PASSAGGIO GENERAZIONALE IN AZIENDA?

Difficile dirlo, inizio questa esperienza tra un mese. Uno dei miei figli, ingegnere chimico come me, nonostante io lo abbia messo in guardia da tutte le difficoltà nel voler prendere in mano una realtà esistente piuttosto che fare una start up, ha deciso di lasciare la consulenza e di entrare in azienda. **Credo che il primo passo della successione sia stato questo: aver dato a entrambi i miei figli - ne ho due - tutta la formazione necessaria per essere poi liberi di scegliere.** Per la mia generazione era impensabile! Poi credo siano importanti due aspetti: la preparazione personale e il ruolo aziendale in cui crescere prima di assumere tutte le responsabilità. Su questi aspetti stiamo lavorando.

COSA VEDE NEL FUTURO DELLA SUA AZIENDA?

Nel medio lungo termine, vorrei individuare quelle nicchie tecnologiche che sono inaccessibili alle aziende elefantiache che nel nostro settore si stanno formando. **Credo che dare un colore, dare una finitura a un manufatto richieda ancora molta attività "sartoriale" e sarà lo sviluppo di questa sartorialità in chiave tecnologica la nicchia in cui inserirci e trovare soddisfazione non solo in termini economici ma anche in termini di soluzione a problemi reali, che è anche un po' il leitmotiv della nostra storia.**

IL PREZZO, QUESTO SCONOSCIUTO

INTERVISTA A DANILO ZATTA,
CONSULENTE DIREZIONALE E AUTORE DEL LIBRO
"LE BASI DEL PRICING"



Una delle variabili fondamentali per le strategie aziendali è la scelta del prezzo di vendita. Stabilire un prezzo per un determinato prodotto/servizio implica un ragionamento più ampio sul posizionamento del prodotto/servizio e sulle strategie di business, che influisce significativamente sulle performance economiche e competitive dell'azienda stessa. Come scegliere dunque, la strategia migliore? Ne abbiamo parlato con Danilo Zatta.

PRICING: IN BASE A QUALI LOGICHE SI STABILISCE IL PREZZO DI UN PRODOTTO O DI UN SERVIZIO? E TRA LE VARIE STRATEGIE, COME SCEGLIERE QUELLA GIUSTA PER IL PROPRIO BUSINESS?

Tipicamente le aziende tendono a seguire la logica cost plus, ossia costo

Il value based pricing è il metodo più promettente ma anche il più complesso perché richiede di capire il valore che i propri clienti percepiscono.

più margine. Il vantaggio di questo approccio è che è facile. Il grande svantaggio è tuttavia che **rispecchia solo il punto di vista interno all'azienda.** Non è detto che il cliente non sia disposto a pagare di più in quanto percepisce un valore maggiore del semplice cost plus. Inoltre, spesso i costi non sono disponibili o solo in parte – come nel caso di nuovi prodotti ancora non sul mercato. In mancanza di una base di costo, viene meno l'applicabilità di questo approccio. **Un'alternativa è il competitive pricing, ossia osservare il prezzo dei**

concorrenti e fissare un prezzo di conseguenza. Se la nostra azienda è un follower e il prezzo del leader è 100 potrei fissare il prezzo a 80. Il vantaggio è che questo metodo è di facile applicazione. **Le difficoltà iniziano quando nel contesto B2B i prezzi di listino non sono pubblici o reperibili:** viene a mancare il termine di paragone. **Oppure quando è il leader a dover fissare il prezzo:** in tal caso non può orientarsi ai concorrenti minori.

Il metodo più promettente è quello del value based pricing. Ossia **determinare il valore per il cliente del prodotto venduto e fissare il prezzo cogliendo la massima disponibilità al pagamento.** Questo è l'approccio più raccomandabile: è tuttavia il più complesso, in quanto **richiede di capire il**

mercato e il valore che i propri clienti percepiscono. Ci sono tuttavia molte strade per determinare la disponibilità al pagamento che implicano anche una marginalità superiore agli altri approcci. **CHE PESO HANNO IL BRAND O IL CONTESTO IN CUI IL BENE VIENE VENDUTO SUL PRICING?**

Il brand rappresenta tipicamente una delle fonti del valore per il cliente. **Nell'ottica del value based pricing si sommano i driver del valore come a esempio brand, qualità, servizio post-vendita ecc.** per determinare la disponibilità al pagamento e con essa il prezzo. **QUALI SONO LE LOGICHE E I FATTORI DA CONSIDERARE NELLE POLITICHE DI PRICING IN SETTORI B2C E B2B?**

Per entrambi ci sono **4 fattori essenziali**. Primo, la **strategia di pricing**. Qui si tratta di determinare, ad esempio, **il modo in cui si vuole monetizzare: siamo un'azienda premium con prezzi alti o molto aggressivi con prezzi bassi? Siamo disposti a rinunciare a volumi di vendita e quote di mercato in cambio di maggiori profitti?** Sembrano domande banali ma in diverse aziende i punti di vista su queste domande sono diametralmente opposti. Inoltre, **c'è il tema**

del modello di ricavo: vendo un prodotto per X euro, quindi in un'unica transazione, o vendo un abbonamento o in base all'utilizzo del prodotto? In passato era normale pagare X euro per acquistare una vettura. Oggi i modelli di ricavo nel settore automobilistico sono più evoluti: se voglio usare più veicoli della Porsche, mi posso abbonare, ad esempio, con "Porsche Passport". Se invece voglio usare la vettura solo quando serve, posso attivare, per esempio, "Audi on demand".

Il secondo fattore è la determinazione del prezzo. A tal proposito abbiamo discusso alcuni approcci come cost plus pricing, pricing in base alla concorrenza o value based pricing. Se ci spingiamo oltre, **arriviamo al pricing dinamico che ci permette di variare il prezzo più volte nel corso del mese, del giorno o nell'arco di un'ora.** Amazon ha adottato questo modo di fissare i prezzi con grande successo. **I prezzi basati sull'intelligenza artificiale sono la prossima frontiera del pricing.**

I prezzi basati sull'intelligenza artificiale sono la prossima frontiera del pricing.

Come terzo ambito abbiamo la reallizzazione del prezzo. Qui si tratta del **passaggio dal prezzo di listino al prezzo netto**. Tutta la gestione delle **politiche di sconto, i ribassi, gli abbuoni ecc.** sono centrali in questo ambito e sono anche legati al modo di negoziare con i clienti.

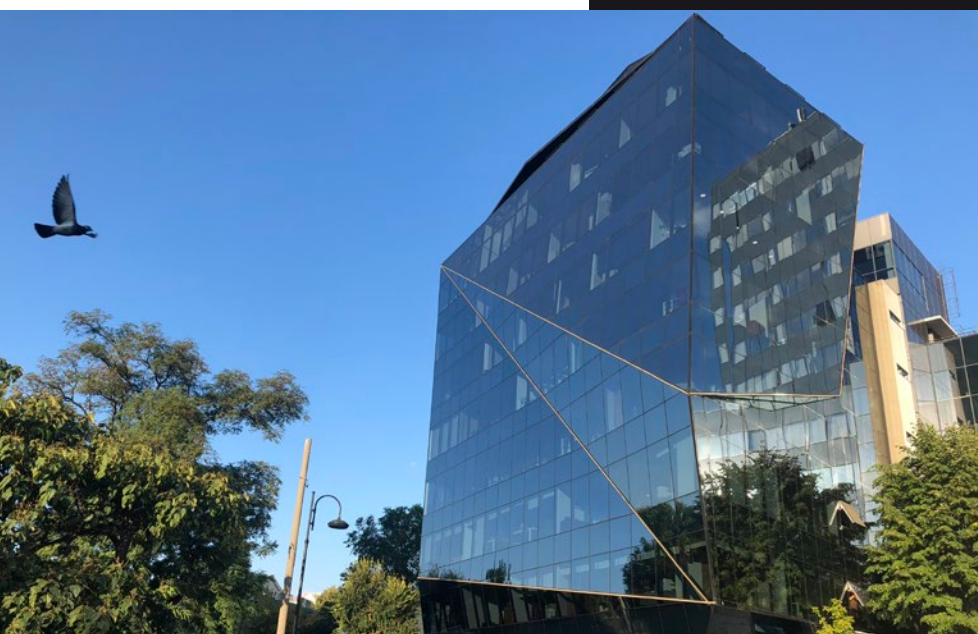
Infine, abbiamo il controlling dei prezzi, che permette di monitorare la nostra performance di vendita e intervenire qualora il margine desiderato sia a rischio e risulti necessario intervenire. Temi come reporting e trasparenza caratterizzano questo ambito.

COME SI DIFFERENZIA IL PRICING A SECONDA CHE IL PRODOTTO SIA UN BENE DI MASSA O DI LUSO?

Ciò che cambia è essenzialmente **l'elasticità della domanda rispetto al prezzo**: nel primo caso l'elasticità è molto elevata, ossia piccole variazioni di prezzo sortiscono un grande effetto sui volumi di vendita. **Un prodotto di massa ha meno driver di valore caratteristici** – quindi si differenzia principalmente in termini di prezzo. Se incremento il prezzo, rischio di perdere grandi volumi. **Nel caso del lusso, l'elasticità è molto minore: se incremento i prezzi, la domanda resta entro un certo range invariata o cala marginalmente.** Potrò in questo caso incrementare di molto i profitti. **In casi estremi, se incremento i prezzi, incremento la domanda in quanto il prodotto diviene ancora più esclusivo e quindi richiesto.**

NEGOZIO FISICO O VIRTUALE: LE STRATEGIE CAMBIANO?

Il grande tema qui è la **trasparenza di prezzo**. Con internet e le svariate app che permettono di paragonare in tempo reale i prezzi, **il canale fisico ormai non può più ignorare il canale online.** Ci sono tuttavia tanti modi e accorgimenti su come ridurre la trasparenza di prezzo per difendere la marginalità.



Uno di questo è quello di proporre prodotti anche solo lievemente modificati in termini, a esempio, di attributi di prodotto da posizionare rispettivamente sul canale online vs. fisico e già si riduce la trasparenza, differenziandosi.

COME DIFFERENZIARE LE POLITICHE DI PRICING A SECONDA DEI MERCATI?

Un aspetto importante è quello di **capire che livello di prezzo è realistico in quale mercato**. Mentre la birra Peroni è una birra popolare in Italia, negli Emirati Arabi la si trova nei club e locali più esclusivi a prezzi molto alti. Ciò indica che **certi attributi di prodotto hanno un valore percepito molto diverso a seconda del mercato**. Sarebbe quindi sbagliato chiedere lo stesso prezzo in tutti i mercati: in questo caso si andrebbe a perdere il premium negli Emirati Arabi.

COME AUMENTARE LA DISPONIBILITÀ A PAGARE E RIDURRE IL COSIDDETTO "PAIN OF PAYING"?

I prezzi inducono dolore – questo è il risultato di molti studi empirici. **La scienza del pricing comportamentale ha scoperto il modo per ridurre questo dolore**. Ecco alcuni esempi: **prezzi più corti fanno minor male**. Quindi meglio indicare "1 k€" al posto di "1.000 €" – tre zeri in meno fanno meno male. Oppure, meglio indicare sul menu del ristorante i prezzi senza valuta o cifre dopo la virgola, ossia "10" al posto di "10,00 €" – anche ciò fa meno male.

Se poi consideriamo anche **soglie di prezzo psicologiche**, scopriamo che per vendere gomme da masticare la soglia di 1 euro è fondamentale e capiamo che prezzando le gomme a 0,99 centesimi al posto di 0,90 avremo 9 centesimi di puro profitto in più per ogni gomma venduta, senza perdere clienti e senza arrecare alcun dolore.

IL METODO DI PAGAMENTO INCIDE SULLA DISPONIBILITÀ A PAGARE?

Assolutamente sì: se mi devo separare fisicamente da banconote o monete provo inconsciamente dolore e disagio, per metterla in termini di pricing psicologico. Ecco perché **i pagamenti con carta contactless o via app telefonica sono meno problematici, in quanto non si percepiscono come fuoriuscita di contante fisico dal portafoglio**.

SI PARLA TANTO DI NEURO-PRICING: CHE COS'È E IN COSA CONSISTE?

Il neuro-pricing è un modo di **verificare la disponibilità al pagamento e con essa i prezzi, misurando le onde cerebrali**. Alcuni critici di marketing sono rimasti inorriditi dall'idea di prezzi appaganti, mentre altri sostengono che il giusto prezzo potrebbe rendere gli stessi prodotti più di successo. Si tratta di un approccio nuovo e sperimentale.

ERRORI DA NON COMMITTERE, ESEMPLI DI CASI DI SUCCESSO?

Un errore da non commettere è quello di applicare prezzi troppo bassi: i margini persi non possono più essere recuperati. L'AD di una nota casa automobilistica di alta gamma mi disse un giorno: "Sono molto felice. Pensa che ho lanciato sul mercato 500 vetture di una serie limitata a un prezzo di circa 150.000 € e ho venduto tutte le auto in un solo giorno". La mia risposta è stata chiara: il fatto di aver venduto tutte le unità in così poco tempo, vuol dire che il prezzo era troppo basso: una possibilità di monetizzazione persa!

Un caso di successo sono i rasoi della Gillette. Un semplice rasoio è un prodotto di massa dove l'attributo principale è il prezzo. Gillette è invece riuscita nel corso degli anni a incrementare regolarmente il prezzo: sono state aggiunte lame, è stato aggiornato il design, poi i colori e l'ergonomia: **continue innovazioni e modifiche di prezzo hanno reso Gillette un prodotto premium** rispetto ai rasoi di massa.



È importante lavorare sul prezzo dal momento in cui si inizia a lavorare sul prodotto o servizio e avviare il target costing insieme al target pricing.

QUALE CONSIGLIO DAREBBE A CHI VUOL LANCIARE UN NUOVO BRAND O PRODOTTO/SERVIZIO SUL MERCATO?

Di iniziare a **lavorare sul prezzo dal momento in cui si inizia a lavorare sul prodotto o servizio**. Le aziende best in class, che hanno anche marginalità superiori alla media, avviano **il target costing contemporaneamente al target pricing**. È fondamentale avere fin dall'inizio risposte a domande come: quali bisogni soddisferà il nuovo prodotto e quale disponibilità al prezzo avranno i clienti? Cosa implica questo prezzo per la marginalità di prodotto? Quali feature conviene offrire in quanto rappresentano un valore per il cliente e quali invece non vanno incluse nel prodotto in quanto generano solo costi senza trovare clienti disposti a pagare il sovrapprezzo?



COOP ALLEANZA 3.0, QUANDO LEAN E DIGITAL SI INCONTRANO

CONVERSAZIONE CON RAFFAELE ROBBIANO,
SENIOR SERVICE MANAGER DI COOP ALLEANZA 3.0

Con un fatturato di 5 miliardi ed un organico di circa 23.000 dipendenti, Coop Alleanza, la più grande Cooperativa italiana, ha intrapreso un **percorso vincente di sviluppo e rilancio industriale**: entro il 2023 si prevede di **aprire una sessantina di punti vendita** per creare nuove aree di sviluppo dove non presenti o da consolidare, per integrarsi ulteriormente al territorio dove già radicati. Il progetto prevede la realizzazione di punti vendita di piccole dimensioni in centro città e di ipermercati di medie dimensioni (inferiori ai 4.500 mq), oltre al **potenziamento su più canali della propria rete digitale** per incrementare le spese online e la costruzione della **prima serra idroponica a copertura**

La sfida era che i costi di consulenza venissero ripagati in termini di minori costi di gestione: obiettivo raggiunto sin dal primo anno.

di ipermercato per garantire frutta e verdura a chilometro zero.

Iniziato nel 2017, il **percorso di miglioramento con Bonfiglioli Consulting nasce per consolidare gli strumenti di monitoraggio continuo** in modo da verificare costantemente le performance del servizio di manutenzione dei punti vendita e avere sempre sotto controllo indicatori e dati. Lavorando sul reparto gestionale e la rete di fornitori, **Coop**

Alleanza 3.0 mirava a ridurre i costi di manutenzione senza intaccare la qualità dei servizi, anzi migliorandola ulteriormente.

Per mantenere alto il rapporto win-win, **l'accordo con Bonfiglioli Consulting si è concretizzato nell'emissione di ordini mensili con allineamenti trimestrali**, piuttosto che in un budget investito annualmente: **la sfida era che i costi di consulenza venissero ripagati in termini di minori costi di gestione del servizio di manutenzione.**

"Obiettivo raggiunto sin dal primo anno - conferma Raffaele Robbiano, Senior Service Manager di Coop Alleanza 3.0. - Dal 2016 i costi di manutenzione sono stati ridotti del 20% senza

compromettere la qualità del servizio, anzi migliorandola. Siamo partiti focalizzandoci sulla **mappatura dei processi**, iniziando a fotografare i numeri e i processi di gestione che impattavano sull'organizzazione interna e sui vari fornitori di manutenzione, con l'obiettivo di **individuare tutti gli 'sprechi'** in tale gestione (sui quali avremmo lavorato per eliminarli) per **liberare risorse** (sia in termini di euro che di persone) da **impiegare sulle attività a valore**.

Tramite la raccolta dei dati è stato possibile creare un **sistema di indicatori di performance** da analizzare e in base ai quali **orientare le strategie per sviluppare un piano d'azione** di successo. Il passaggio successivo è stato quello di iniziare a **creare degli standard modelando procedure e modalità operative** di una realtà, Coop Alleanza 3.0, che nasce dalla fusione di tre precedenti realtà diverse.

Abbiamo anche lavorato per capire come **standardizzare le parti di ricambio** di attrezzature e materiali utilizzati per riuscire a conseguire un altro importante traguardo attraverso cui **evitare la polverizzazione su centinaia di aziende, marche e modelli del parco asset**. Per incrementare la qualità del servizio erogato ai nostri punti vendita mediante il lavoro dei nostri fornitori esterni, abbiamo costantemente **lavorato sui capitolati dei contratti d'appalto** con l'obiettivo di **migliorare la qualità e la quantità della manutenzione preventiva** per ridurre costantemente il numero dei guasti di attrezzature e impianti, parallelamente a una rivisitazione dell'intero **impianto contrattuale con i nostri fornitori secondo metodi di "premio-penale"** incentrati a **stimolare un miglioramento continuo** delle performance.

Infine, ci siamo posti come obiettivo anche quello di modificare drasticamente il **modus operandi**, adottando **strumenti digitali per monitorare e analizzare**

le situazioni di criticità, creando un metodo strutturato in occasione di sopralluoghi ai vari punti vendita. **Un approccio più consapevole**, insomma, grazie anche alla creazione di una **repository unica** e alla **digitalizzazione di tutti i documenti tecnici**, accessibili online.

Questo cambiamento ci ha permesso di **risolvere situazioni di criticità in maniera preventiva**. Tra i risultati maggiormente significativi possiamo citare la **quasi completa estinzione delle chiamate in emergenza**, la **riduzione di circa il 20% delle chiamate urgenti** (ovvero quelle con una necessità di intervento entro le 24 ore) e complessivamente una **riduzione di circa il 40%**

delle chiamate per guasto: tutto questo ha migliorato ulteriormente la qualità del servizio offerto, anche perché oggi **possiamo contare su una capacità di intervento e di risoluzione dei guasti da parte dei nostri fornitori in tempi più che dimezzati** rispetto a 3 anni fa." Nonostante i traguardi raggiunti, Coop Alleanza si è già posta **nuove sfide**, tra cui quella di **ridurre ulteriormente i costi del 10% entro il prossimo triennio** e di **incrementare l'uso del digitale, di strumenti di monitoraggio e business intelligence** per migliorare costantemente il servizio offerto ai punti vendita, creando una **logica "win-win"** con tutti i fornitori di manutenzione.

Adottare strumenti digitali per monitorare e analizzare le situazioni di criticità ci ha permesso di risolvere situazioni di criticità in maniera preventiva.



AUTO DEL FUTURO, COME CAMBIA IL SETTORE AUTOMOTIVE

INTERVISTA A ANDREW KEENE,
ADVISOR DI CORDENCE WORLDWIDE



“Il motore del duemila sarà bello e lucente, sarà veloce e silenzioso, sarà un motore delicato, avrà lo scarico calibrato e un odore che non inquina”

cantava Lucio Dalla nel 1976 anticipando la **trasformazione epocale oggi in atto nel settore dell'automotive, da sempre in prima linea in innovazione e design**. A qualche settimana dall'Automotive & Industrial Good Summit organizzato da Cordence Worldwide, partnership di società di consulenza direzionale eccellenti a cui aderisce dal 2008 anche Bonfiglioli Consulting, ne abbiamo parlato con Andrew Keene, Advisor di Cordence Worldwide.

Trasformazione energetica e digitalizzazione stanno davvero cambiando il modo in cui viaggiamo e i mezzi di trasporto.

In primis, la **trasformazione energetica**: per tante ragioni, come il cambiamento climatico, l'industria si sta allontanando dai motori a combustione interna per passare a **forme alternative di mobilità**. La seconda grande tendenza è la **digitalizzazione**. Oggi per esempio, volevo andare in spiaggia, uscito di casa ho controllato l'app e ho trovato una bici elettrica nelle vicinanze, così ci sono andato in bici. Nel pomeriggio, sono andato in città, e sempre dall'app sul

QUALI SONO I PRINCIPALI TREND NELL'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA E COME INFLUISCONO SUL SETTORE?

telefono, ho controllato gli orari di autobus e treni. La trasformazione è già in atto: questi due fattori, trasformazione energetica e digitalizzazione, stanno davvero cambiando il modo in cui viaggiamo e i mezzi di trasporto. Sempre meno persone possiedono un veicolo, il trasporto pubblico sta diventando sempre più comune e, **mentre le città diventano sempre più car free, aumentano le opportunità per i veicoli elettrici e a idrogeno**. Verranno costruite sempre meno macchine perché la gente comperà sempre meno auto ma **i veicoli prodotti saranno sempre più smart, in modo da abilitare nuove opportunità di guadagno dai servizi post-vendita**. L'utilizzo di dati, per esempio, abilita la **manutenzione predittiva** e permette

di offrire al cliente una serie di pacchetti per il monitoraggio dell'automobile prima che i vari componenti si usurino o si rompano e abilita magari uno sconto sull'assicurazione, visto che si garantisce un'automobile costantemente sotto controllo e meno incline a guasti e avarie.

GRAZIE ALLA SUA ESPERIENZA INTERNAZIONALE, HA POTUTO NOTARE DIFFERENZE DI APPROCCIO NEI DIVERSI PAESI?

In **Italia** credo sia molto innovativo il modo in cui alcune aziende, come per esempio Automobili Lamborghini, stanno conservando la **qualità artigianale** del loro brand con un **approccio digitale alla produzione**. Gli **Stati Uniti** stanno spingendo molto sulla **digitalizzazione sia dei servizi che delle vendite**. E in **Cina** stanno lavorando sui primi **showroom virtuali** dove promuovere l'acquisto online, così come la possibilità di accedere a un test drive che permetterebbe al potenziale acquirente di non doversi recare dal concessionario. In **Corea**, il Governo sta presidiando molto da

L'ingegnosità della produzione nell'era dell'IoT non deve mirare al miglioramento della qualità standard ma all'unicità del valore creato.

vicino l'intero processo regolamentando lo **sviluppo di tutto ciò che è smart**: città smart, fabbriche smart, telefoni smart, per aiutare l'industria coreana ad aver maggior successo. Un altro approccio interessante viene dal **Giappone**, dove in futuro **sarà essenziale che le organizzazioni lavorino insieme e collaborativamente sul prototipo** dei prodotti. È questo **l'approccio del testbed business**, il cd. "banco di prova", **a cui partecipano più aziende con obiettivi diversi**. Nell'esempio del veicolo elettrico, i produttori di macchine elettriche mirano a ottimizzare i loro programmi di efficienza energetica, i produttori

di batterie per auto elettriche raccolgono dati sulle batterie ricaricabili e l'utility utilizza l'auto elettrica come contatore intelligente. Così come l'organizzazione che fornisce il banco di prova – che non necessariamente deve essere un'azienda, può essere anche un distretto industriale oppure un ente istituzionale, come un comune – ottiene dati empirici sul consumo di energia e sugli impatti ambientali. È chiaro che **quante più aziende partecipano al testbed, tanto più saranno ricchi e di valore i big data raccolti** da ciascun'azienda partecipante. Questo modo di procedere, a confronto con il processo standard di sviluppo del prodotto, consente a ogni azienda di raccogliere dati, analizzarli in modo appropriato e sviluppare applicazioni efficaci e, allo stesso tempo, permette a tutti i partecipanti di beneficiare dei dati e delle informazioni raccolte congiuntamente.

L'ingegnosità della produzione nell'era dell'IoT non deve mirare al miglioramento della qualità standard ma all'unicità del valore creato.



FOCUS SUL CLIENTE E CORAGGIO: L'INNOVAZIONE SI FA CORRENDO DEI RISCHI

INTERVISTA A GIGI WANG,
INDUSTRY FELLOW & FACULTY AT UC BERKELEY'S
SUTARDJA CENTER FOR ENTREPRENEURSHIP

Una collezione di chitarre elettriche e un pianoforte alle spalle, Gigi Wang ci risponde dalla sua casa a San Francisco dove è Industry Fellow & Faculty al **Sutardja Center for Entrepreneurship & Technology**, Centro Studi dell'**Università di Berkeley** per lo studio e lo sviluppo dell'attività imprenditoriale e dell'innovazione tecnologica. Con lei abbiamo parlato di **quali sono le caratteristiche principali dell'innovazione e di come creare ambienti che ne promuovano lo sviluppo in azienda.**

POTREBBE RACCONTARCI UN PO' DEL SUO IMPEGNO VERSO L'INNOVAZIONE? COME NASCE?

Dal desiderio di dar vita a soluzioni che apportino valore e facciano la differenza. Da

bambina, non avevo particolare interesse per le materie scientifiche fino a quando non ho capito che potevano essere strumenti (utili) per creare soluzioni ad altrettanti problemi della società e ho deciso di studiare ingegneria. Nell'industria manifatturiera, ad esempio, queste soluzioni possono concretizzarsi in attrezzature e macchinari che risparmiano tempo a chi ci lavora e lo salvaguardano da mansioni noiose, ripetitive o stancanti, di modo che possa dedicarsi ad attività a maggiore valore aggiunto. **Trovo affascinante scoprire solu-**

Una delle cose più importanti, quando si tratta di innovazione, è l'attitudine a correre dei rischi.

zioni nuove che rendono la vita più facile. Ad esempio, viaggiando in giro per il mondo, le barriere linguistiche mi hanno sempre creato grandi difficoltà nel chiamare un taxi: Uber ha trovato un modo semplice per

abbattere questo ostacolo usando una tecnologia già esistente come il location tracking, geniale! Un altro importante esempio (che ha suscitato una grande influenza su di me) è stato vedere mio padre, prima che io finissi l'università, lasciare il suo lavoro come ricercatore chimico per avviare un'impresa sua.

Mio padre ha deciso di correre un rischio, di iniziare qualcosa di nuovo da zero e io ne sono rimasta affascinata. **Credo che una delle cose più importanti, quando si tratta di innovazione, sia proprio l'attitudine a correre dei rischi.**

COSA SIGNIFICA INNOVAZIONE PER LEI?

Innanzitutto, bisogna distinguere tra innovazione e creatività. Creatività è il design, per esempio, creare qualcosa di bello per creare qualcosa di bello: questa è creatività. Ma **l'innovazione conduce la creatività a un passo ulteriore. Innovare vuol dire creare qualcosa di nuovo, un prodotto, una soluzione o un processo, per soddisfare un bisogno impellente.** In questo modo, **si crea qualcosa che genera valore e contribuisce a migliorare la società.** Chiunque può inventare qualcosa di bello o divertente, ma l'innovazione soddisfa un bisogno attraverso un prodotto/servizio che dispensa valore.

QUAL È IL MODO MIGLIORE PER GESTIRE IL PROCESSO DI INNOVAZIONE ALL'INTERNO DI UN'AZIENDA?

Non credo esista "il modo migliore" per gestire l'innovazione, credo piuttosto che il modo migliore sia **capire il contesto da cui si parte, il suo potenziale di crescita**, che si basa su risorse e persone, la quantità di rischi che i manager sono disposti a correre. A un certo punto della mia carriera ho lavorato come ingegnere in una raffineria di petrolio in cui bisognava stare molto attenti a capire quando innovare, perché poteva essere pericoloso e causare danni agli operai. Tuttavia, per innovare, le aziende hanno bisogno di correre dei rischi al fine di progredire e imparare. Perciò, **assumersi dei rischi ponderati in cui si comprendono sia gli utili che le perdi-**

Innovare vuol dire creare qualcosa di nuovo per soddisfare un bisogno impellente. Si crea così qualcosa che genera valore e contribuisce a migliorare la società.

te può essere una strategia intelligente. Da questo punto di vista, **l'online è un grande acceleratore e laboratorio di sperimentazione:** online si può cambiare strategia quante volte si vuole, il tutto è molto rapido e con un impatto negativo relativamente molto ridotto; così, se si sbaglia, si può passare al tentativo successivo.

PUÒ FARCI ALCUNI ESEMPI DI INNOVAZIONE? AZIENDE CHE L'HANNO PARTICOLARMENTE COLPITA PER IL LORO APPROCCIO O PER I LORO PROGETTI?

Un po' di tempo fa ero a New York e la doccia dell'albergo in cui alloggiavo aveva un buco nella porta. Ricordo di aver pensato che fosse davvero strano: cosa ci faceva un buco nella porta della doccia? Poi ho capito che quel buco permetteva di aprire l'acqua della doccia così che si riscaldasse, senza bisogno di aprire la porta e bagnarti tutta. Geniale! Questo è un esempio di cosa intendo con "capire davvero di cosa

ha bisogno il cliente". **Pensare come nel design significa comprendere i processi alla base dell'esperienza del cliente**, quali sono i suoi problemi e le sue esigenze, e trovare una soluzione che possa soddisfarli. Una società a cui ho prestato consulenza e di cui mi ha molto colpito il modo di innovare è SAP. Lì, per esempio, sono molto focalizzati sul design, al punto da avere un dipartimento completamente dedicati; il loro modo di pensare è tutto orientato al design, sempre focalizzato sul cliente finale, sui suoi bisogni e sulle sfide da affrontare per poterli soddisfare. A volte qualcosa va storto, ma è solo sbagliando che imparano.

SAP ha addirittura un programma che permette agli impiegati di condividere le proprie idee per creare nuovi prodotti. Ogni anno i dirigenti scelgono le migliori 10 idee e le sviluppano, e alcune di quelle idee diventano davvero dei prodotti. Credo che in questa capacità di innovazione condivisa risieda il maggior valore di SAP. Alcune idee possono risultare dei flop, ma altre si sono rivelate assolutamente vincenti.

COME DOVREBBE ESSERE UN LUOGO DI LAVORO CHE PROMUOVA E SUPPORTI L'INNOVAZIONE?

Credo che lo stimolo a innovare debba partire dai vertici dell'azienda. Dovrebbe essere la testa a imporre una certa mentalità. **Credo poi che l'approccio**

Gigi Wang è tra i relatori della Master Class organizzata da Bonfiglioli Consulting sulla trasformazione digitale e i modelli di business.

**Master Class
Digital Innovation X
17-18 novembre 2020**

Berkeley

Stardis Center

BONFIGLIOLI CONSULTING



giusto per favorire l'innovazione sia concedere la possibilità di correre dei rischi. Ho

letto un libro sul successo di Amazon, una realtà in cui si permettono di correre dei rischi ogni giorno. Metà delle idee si rivelano dei fallimenti, ma le altre si dimostrano davvero buone. Una di queste è Amazon Prime che ha reso Amazon uno dei migliori player nel suo settore. La possibilità di ordinare qualsiasi cosa da Amazon con consegna gratuita ha portato a più di 100 milioni di persone a sottoscrivere l'abbonamento negli Stati Uniti.

I luoghi di lavoro dovrebbero capire quali sono i bisogni reali dei loro clienti e domandarsi quale valore sia necessario perseguire per soddisfare questi bisogni. Trovare la soluzione giusta può creare un grande valore nella società, che le imprese possono poi monetizzare. Ma l'innovazione richiede tempo e attenzione. In molte aziende gli impiegati lavorano a lungo sulle attività quotidiane e magari si portano il lavoro anche a casa, finendo per essere davvero esausti. Così, non saranno mai in grado di generare nuove idee e metterle in pratica per riuscire a innovare. Sotto questo aspetto, Google è un grande innovatore: la società di Mountain View permette, anzi impone, alle sue risorse di **prendersi una certa quantità**

Si è finito col credere che l'innovazione inizi dalla tecnologia, ma non è del tutto corretto.

di tempo nell'arco della settimana per pensare a nuove idee, così da poter sviluppare nuovi

prodotti e servizi innovativi.

ESISTONO DIFFERENZE NELL'APPROCCIO ALL'INNOVAZIONE A SECONDA CHE IL LEADER SIA A CAPO DI UN'AZIENDA MULTINAZIONALE O FAMILIARE?

C'è differenza, eccome! **La maggior parte delle aziende in cui ho lavorato sono multinazionali.** In una multinazionale di successo, **tutto viene gestito attraverso i numeri: il management**, molto spesso, **investe tempo e risorse per testare nuovi prodotti e idee e, se fallisce, si sposta su nuovi progetti.** Ed è proprio questo l'atteggiamento che contribuisce a creare valore e innovazione. **Ho anche prestato consulenza in un'azienda familiare in Brasile**, una realtà con 70 anni di storia durante i quali hanno prodotto gli stessi articoli e offerto gli stessi servizi, fino a quando non hanno capito di aver bisogno di innovarsi e di inaugurare una nuova serie di prodotti e servizi. Così mi hanno chiesto di organizzare un viaggio per il management, di cui circa il 50% era costituito da membri della famiglia, affinché potesse imparare qualcosa sull'innovazione. Durante una conversazione a cena, abbiamo discusso sull'importanza di correre dei rischi per innovarsi. **Uno dei**

dirigenti più giovani disse che i membri più anziani della famiglia non volevano neanche parlare dei loro fallimenti, perciò loro non hanno mai imparato da questi ultimi. In quanto membro più giovane della famiglia, non voleva essere in disaccordo e sembrare irrispettoso. Ma alla fine, tutti avevano capito l'importanza di correre dei rischi e sbagliare per poter imparare e migliorarsi.

COME È CAMBIATO IL RAPPORTO TRA INNOVAZIONE E TECNOLOGIA?

Sin da quando la Silicon Valley si è orientata alla tecnologia, **si è finito col credere che l'innovazione inizi dalla tecnologia, ma non è del tutto corretto.** L'innovazione parte da un approccio di business, parte da un bisogno. **Bisogna domandarsi dov'è il problema e poi utilizzare la tecnologia per risolvere quel problema**, piuttosto che inventare qualcosa di nuovo che magari non serve a nulla. Se pensiamo a Uber, ciò che è stato vincente è il mettere insieme delle tecnologie già esistenti come smartphone e GPS per creare qualcosa di totalmente nuovo che risolveva un problema del loro target clienti. Uber non ha inventato nessuna nuova tecnologia.

INFINE, QUAL È IL MIGLIOR CONSIGLIO CHE PUÒ DARE AGLI IMPRENDITORI?

Molte aziende hanno un loro modo tradizionale di fare le cose e hanno paura dei cambiamenti o magari credono di non avere soldi e risorse per cambiare. Vorrei poter dire loro che **è possibile fare innovazione a piccoli passi, correndo rischi minimi.** Non bisogna per forza cambiare tutto e subito, si può per esempio iniziare con un singolo programma o dipartimento, per capire se il cambiamento funziona oppure no. E bisogna permettersi di correre dei rischi. La cosa più importante rimane focalizzarsi sempre sui clienti e capire quali sono i loro problemi reali. Infine, non dimentichiamoci dell'**attitudine al miglioramento**: bisogna capire che è sempre necessario continuare a imparare e a provare cose nuove per migliorarsi e crescere.



LA PSICOLOGIA DEL PREZZO

A CURA DI **DANILO ZATTA**, CONSULENTE DIREZIONALE
E AUTORE DEL LIBRO "LE BASI DEL PRICING"

**Il pricing
comportamentale
permette alle aziende
di stabilire i prezzi in
maniera intelligente,
massimizzando
i profitti.**

Iniziamo con un aneddoto che illustra il concetto: i fratelli Matt e Harry gestiscono un negozio di moda a New York. Matt è il venditore, Harry il sarto. Quando Matt intuisce che un abito piace a un cliente, si finge mezzo sordo. Se il cliente chiede il prezzo dell'abito, Matt urla al fratello che lavora in sartoria nel piano interrato: "Harry, quanto costa questo abito?" Harry risponde al fratello che si trova al piano terra: "Questo bell'abito? 92 dollari". Harry finge di non aver capito. "Quanto?", chiede Matt. "92 dollari", ripete Harry. Matt si rivolge al cliente e dice "42 dollari". Il cliente non esita un istante, paga il prezzo e sparisce.

Cosa ci insegna questo aneddoto? Certo, il cliente è caduto nel tranello di Matt

e Harry. Crede di aver fatto un affare. Non ha tuttavia verificato se la qualità dell'abito giustifica il prezzo. Non ha neanche paragonato prezzi, cosa che invece

la teoria dei giochi sull'homo oeconomicus avrebbe previsto.

Al contrario di quanto si presume, **le decisioni di acquisto sono spesso impulsive e non di rado irrazionali.** Le persone valutano i prezzi alti o bassi in base al loro momentaneo umore. Lo stesso vino piace di più a persone sottoposte a test se il prezzo è più alto.

Ecco perché **le imprese più redditizie da anni studiano il comportamento dei loro clienti al fine di capire come massimizzare fatturato e profitti con una strategia di pricing ottimale.** Metodologie innovative per misurare la

disponibilità al pagamento o per prevedere le reazioni a promozioni o sconti rientrano in questo ambito.

DALLA TEORIA ALLA PRASSI

Normalmente **i clienti vengono attratti dai prezzi bassi. Vale tuttavia anche l'opposto.** Delvaux, un produttore di borse di alta gamma, è riuscito grazie a un forte incremento dei prezzi a ottenere una percezione del brand paragonabile a quella di Louis Vuitton. Lo stesso vale per il produttore di whisky Chivas Regal. Ha creato un'etichetta elegante e ha incrementato del 20% i prezzi. In entrambi i casi le vendite sono cresciute fortemente e i profitti in maniera sproporzionale.

Chiaramente, **questo incremento dei prezzi è rischioso. Funziona tipicamente per i prodotti che, grazie al prezzo esorbitante, conferiscono uno status di esclusività.** Una Ferrari non sarebbe una



DANILO ZATTA

Esperto di strategie, marketing, vendite e pricing e consulente direzionale, è autore dei libri "Le basi del pricing" e "I 100 strumenti per il manager".

La reazione emozionale a una perdita (pagamento) può essere più forte della reazione a una vincita (gioia dell'acquisto).

Ferrari se costasse solo 100.000 euro. Lo stesso vale per Porsche. Ecco perché sia Ferrari che Porsche, quando in

passato hanno visto diminuire le unità vendute, hanno mantenuto o addirittura incrementato i prezzi, assicurandosi lo stesso livello di profitti.

Clienti che conoscono poco un prodotto sono facilmente influenzabili. **Chi non conosce qualità e prezzo di un prodotto cerca un parametro di orientamento.** In gergo si parla di **prezzo ancora**.

L'episodio seguente indica come funziona: un uomo chiede in un negozio di poter vedere una valigia, che costa circa 200 euro. "Per questo importo le posso far vedere delle buone valigie", dice la venditrice. "Ma prima le faccio vedere una valigia particolarmente bella". E presenta un modello di lusso che costa 500 euro. Poi passa alle valigie della classe di prezzo richiesta dal cliente,

avendo però già spostato la sua attenzione su quelle più costose.

La venditrice, con la valigia da 500

euro, ha creato un prezzo ancora. Cerca così di spingere la disponibilità al pagamento del cliente verso l'alto. Studi confermano che, operando in tal modo, il cliente sceglierà in effetti una valigia che costa tra i 50 e 100 euro in più rispetto al prezzo che intendeva pagare quando ha messo piede nel negozio. Ciò vuol dire per che al negoziante conviene avere un articolo molto costoso anche se non verrà mai venduto.

SEDOTTI DAL SUBCONSCIO

I clienti di norma non realizzano come vengono manipolati dai trucchi dei venditori. Ciò deriva dal fatto che **nel cervello umano ci sono una serie di processi subconscei**.

Studiosi come il premio Nobel per l'economia Daniel Kahneman confermano:

la reazione emozionale a una perdita, come per esempio il pagamento di un prezzo, può essere molto più forte rispetto alla reazione a una vincita, ad esempio la gioia di possedere una nuova automobile, per la quale è stata corrisposto il denaro.

Questa **asimmetria emozionale** è il cuore della teoria sviluppata dallo studioso. Essa **spiega anche strutture di prezzo che sembrerebbero assurde. Come ad esempio il popolare cash back per l'acquisto di auto negli USA:** si acquista un'auto per 30.000 euro e al contempo si ricevono 2.000 euro. In base a questa teoria l'acquirente subisce a causa del prezzo di 30.000 euro una perdita, che percepisce più forte della vincita che deriva dal possedere una nuova auto. Se il cliente, che paga prevalentemente con bonifico o assegno un tale importo, riceve 2.000 euro come **cash back**, ossia in contanti al momento del pagamento, la vincita gli sembra molto superiore.

Sebbene questa teoria sembri bizzarra, di fatto è confermata nella prassi. Come sarebbe altrimenti possibile trovare numerosissimi prezzi di listino che di fatto nessuno paga? Sarebbe più razionale offrire un prodotto a 75 euro, invece che a 100 euro per poi concedere uno sconto di 25 euro. Tuttavia, **ottenere uno sconto genera in molti clienti la sensazione di una vincita.**

Un impulso all'acquisto viene anche dato dalla "scarsità" creata artificialmente.

Lo conferma un esperimento svolto in un supermercato della città americana Sioux City, dove vennero messe in offerta alcune zuppe Campbell's. In alcune giornate, un cartello sullo scaffale indicava: "al massimo 12 zuppe per persona". In altre giornate, il cartello indicava: "nessun limite a persona". Nei giorni di limitazione, i clienti ne hanno acquistate in media 7, il doppio rispetto ai giorni senza razionamento.

Esperimenti come questo indicano quanto l'essere umano sia suscettibile. Il fatto che il sito Amazon indichi che per diversi best seller ci siano "solo 2 copie con disponibilità immediata" non è un elemento legato solo al livello di servizio fornito.

Diversi studi confermano che **i clienti giudicano un prodotto in maniera casuale e arbitraria: a volte basta uno stimolo visuale come un prezzo barrato con accanto un prezzo più basso per generare un impulso all'acquisto.**

Capita così che persone che si comportano tendenzialmente con giudizio nella vita quotidiana comprino in quantità il prodotto ora scontato, senza verificare se l'offerta sia veramente conveniente.

Visto che il subconscio influisce fortemente sul comportamento d'acquisto, nella determinazione del prezzo si deve trovare una risposta a queste domande: come viene percepito il prezzo dal cliente? Che reazione provoca nel cervello?

Studiosi delle scienze comportamentali, del cervello ed economisti cercano le risposte a queste domande. Una delle ipotesi sviluppate in merito è che **le persone percepiscono il prezzo da sinistra verso destra con intensità decrescente.**

Ossia 9,99 euro vengono percepiti come 9 euro, sembrando così molto meno di 10 euro. Nella prassi ciò comporta che prezzi come quelli per la benzina spesso finiscono con un 9. Il prezzo per un litro di benzina pari a 1,799 porta a un totale di 107,94 euro

Il neuropricing studia come vengono percepiti prezzi e sconti osservando i processi nel cervello.

per un pieno da 60 litri. Se il litro di benzina costasse invece 1,8 euro, il pieno ammonterebbe a 108 euro. Nonostante il risparmio sia di soli 6 centesimi, gli automobilisti sono disposti a girare per la città finché non trovano un benzinaiolo apparentemente a basso costo. **Restare sotto la soglia psicologica del prezzo permette in questo caso di manipolare fortemente le preferenze a fronte di un vantaggio irrisorio per il cliente.** Quest'ultimo tendenzialmente ci rimette pure, dovendo spendere tempo e denaro per cercare la pompa apparentemente meno costosa.

I PREZZI PROVOCANO DOLORE

Perché i consumatori si facciano indurre a un comportamento talmente insensato ce lo spiegano i neurologi, che tramite scan del cervello e misurazioni biometriche osservano i processi nel cervello, verificando così come prezzi e sconti vengono percepiti. **"Neuropricing" è la nuova disciplina che studia questi fenomeni.** Una delle scoperte è stata che **le informazioni sul prezzo attivano l'area del dolore nel cervello.** Il dolore è meno intenso in corrispondenza di carte di credito e bancomat rispetto a monete e banconote. Pertanto, la disponibilità al pagamento aumenta se si può pagare il prezzo con carta o bonifico.

Una forte reazione viene generata inoltre quando un prezzo viene associato a una valuta, ad esempio "17 euro". Se su un cartellino c'è scritto solo "17", allora il cervello non lo associa subito al prezzo e il dolore è inferiore. **Ancora meno doloroso è quando il prezzo non viene indicato in numeri, bensì in lettere.**

La maggior parte di questi accorgimen-

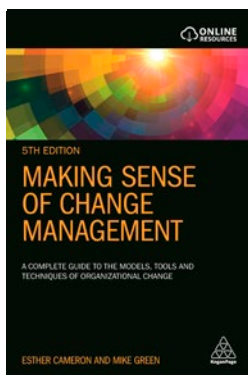
ti generati dal neuropricing vengono ignorati dalle imprese, eccezion fatta per alcuni ristoranti che indicano nei menu i prezzi in lettere e non in numeri. Ciò tuttavia sta cambiando. Michelin ha per esempio sviluppato un modello di prezzo che consente ad alcuni clienti come, per esempio, gli spedizionieri, di non acquistare pneumatici, ma di pagarli in base ai chilometri percorsi. La ratio è la seguente: se il camion è parcheggiato e quindi non percorre chilometri, i pneumatici non generano costi. Dal punto di vista psicologico, questa ratio è irrazionale: i prezzi di quest'offerta sono infatti tali da far guadagnare bene Michelin. Ma la sensazione del cliente di aver fatto un affare ha evidentemente un valore.

Il pricing comportamentale aiuterà sempre più le imprese a generare profitti maggiori. I fratelli Matt e Harry sono stati evidentemente dei pionieri. Anche senza studi e ricerche hanno applicato il pricing comportamentale – probabilmente seguendo solo il loro intuito.



MAKING SENSE OF CHANGE MANAGEMENT

A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change di Esther Cameron e Mike Green



Il testo più venduto e definitivo nel campo della gestione del cambiamento, Making Sense of Change Management, offre una panoramica completa della materia sia per gli studenti che per i professionisti. Oltre a spiegare la teoria della gestione del cambiamento, copre in modo completo i modelli, gli strumenti e

le tecniche di gestione del cambiamento di successo in modo che le organizzazioni possano adattarsi a condizioni di mercato difficili e avere successo cambiando le loro strategie, strutture, confini, mentalità, comportamenti di leadership e, naturalmente, le aspettative delle persone che lavorano al loro interno.

LE BASI DEL PRICING

di Danilo Zatta



Una guida basilare e pragmatica su come sfruttare la leva del prezzo per incrementare la redditività aziendale e identificare nuove opportunità di crescita. Il pricing ha un impatto diretto sulla redditività aziendale, tuttavia le imprese non sfruttano pienamente le sue potenzialità. Spesso, infatti, la definizione del prezzo si riduce all'applicazione di formule predefinite, all'orientamento alla concorrenza, all'aggiunta di un margine sul costo o al semplice istinto, perdendo così reddito aziendale. Questo volume va oltre, illustrando in maniera semplice e concreta quali tecniche e quali strumenti utilizzare per gestire le molteplici possibilità offerte dal pricing. Ricco di casi pratici di successo, "Le basi del pricing" si rivolge a tutti i professionisti e a tutte le aziende di ogni settore che vendono un bene o servizio per indicare come ottimizzare l'uso dello strumento prezzo.

NIENTE TESTE DI CAZZO

di James Kerr



Gli All Blacks neozelandesi sono la squadra di rugby più forte al mondo, negli ultimi 100 anni hanno vinto più del 75% dei loro match internazionali.

Qual è il segreto del loro successo? E cosa possiamo noi - come individui, squadre o aziende - imparare da loro? Secondo James Kerr, tutti i team vincenti condividono gli stessi principi, tra cui: un'attenzione maniacale all'eccellenza; un impegno collettivo verso una "causa comune"; un alto grado di autonomia, fiducia e iniziativa individuale; una comunicazione chiara e convincente; un'enfasi sulla responsabilità individuale; integrità e umiltà; il tutto sostenuto dalla convinzione che bisogna lavorare sodo l'uno per l'altro, in armonia, senza dissidi, reprimendo l'ego individuale a favore di una causa più grande. In altre parole, come dice il famoso mantra degli All Blacks, "niente teste di cazzo".

SILICIO

Dall'invenzione del microprocessore alla nuova scienza della consapevolezza.

di Federico Faggin



Federico Faggin è lo Steve Jobs italiano, un idolo per tutti gli scienziati e appassionati di tecnologia. Nato a Vicenza e poi trasferitosi in Silicon Valley, con le sue invenzioni, dal microprocessore al touchscreen, ha contribuito a plasmare il presente che tutti conosciamo. In questa autobiografia racconta le sue quattro vite, dall'infanzia ai primi lavori, dalla controversia con In-

tel per l'attribuzione della paternità del microprocessore, fino al suo appassionato impegno nello studio scientifico della consapevolezza. Fisico, inventore e imprenditore italiano, Federico Faggin è infatti stato capo progetto e designer dell'Intel 4004, il primo microprocessore al mondo. Nel 1974 ha fondato Zilog, con cui ha dato vita al famoso microprocessore Z80, tuttora in produzione e, nel 1986, ha co-fondato Synaptics, dove ha sviluppato i primi touchpad e touchscreen. Nel 2010 ha ricevuto dal presidente Obama la Medaglia Nazionale per la Tecnologia e l'Innovazione per l'invenzione del microprocessore. Oggi, con la Federico and Elvia Faggin Foundation, organizzazione no-profit dedicata allo studio scientifico della coscienza, sponsorizza programmi di ricerca teorica e sperimentale presso università e istituti di ricerca statunitensi.

MACCHINE PREDITTIVE

Come l'intelligenza artificiale cambierà lavoro e imprese.

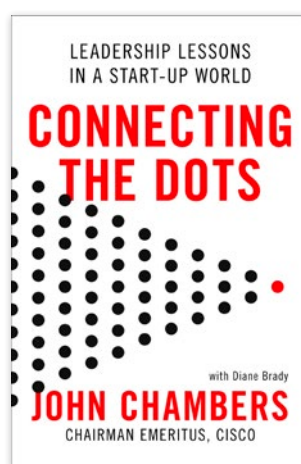
di Ajay Agrawal, Joshua Gans e Avi Goldfarb

Affrontare il cambiamento epocale che l'AI porta con sé può essere paralizzante. In che modo le aziende dovranno attrezzarsi, riorganizzarsi, ripensare le loro strategie, i governi stabilire adeguate politiche industriali e sociali e le persone pianificare le loro vite in un mondo che sarà così diverso da quello che conosciamo? In questo libro gli autori (tre eminenti economisti) adottano un punto di vista originale

e guardano all'AI come a uno strumento in grado di rendere estremamente economico formulare delle previsioni. Con un solo colpo magistrale liberano così l'AI dall'alone magico in cui è avvolta e, utilizzando alcuni principi fondamentali delle scienze economiche, fanno chiarezza sulla rivoluzione in corso, fornendo una base per l'azione di CEO, manager, policy maker, investitori e imprenditori.

CONNECTING THE DOTS

Leadership lessons in a start-up world
di John Chambers



Ampiamente riconosciuto come un innovatore, un leader del settore e uno dei migliori amministratori delegati del mondo, il visionario della Silicon Valley, John Chambers, in questo libro condivide le lezioni che hanno trasformato un bambino dislessico della Virginia occidentale in uno dei migliori leader del mondo e trasformato una semplice azienda di router in un titano tecnologico globale. Quando Chambers è entrato in Cisco nel 1991, la società contava 400 dipendenti, un singolo prodotto e circa 70 milioni di dollari di entrate. Quando si è dimesso da CEO nel 2015, ha lasciato un gigante tecnologico da 47 miliardi di dollari che era la spina dorsale di internet e un leader in diverse aree, dalla sicurezza informatica alla convergenza dei data center. Lungo la strada, aveva acquisito 180 aziende e trasformato più di 10.000 impiegati in milionari.



a cura di Michele Bonfiglioli

LEAN DIGITAL: LA RIVOLUZIONE È ADESSO

Il libro che fa bella mostra di sé in copertina, **"Lean Digital. La via italiana alla fabbrica 5G"**, nasce idealmente oltre venti anni fa, quando mio padre, Romano Bonfiglioli, mandò alle stampe il primo testo scritto da un italiano sul **Lean Thinking**, "Pensare snello. Lean-thinking alla maniera italiana", dopo essersi interrogato nel suo precedente volume su quali fossero gli aspetti vincenti degli approcci tedesco e giapponese all'organizzazione. Si era alla vigilia dell'introduzione dell'euro e l'Italia era una potenza economica (avevamo superato addirittura la Gran Bretagna!), stimata e presa per esempio nel mondo: nel libro di mio padre si cercò di capire quali potessero essere le leve competitive in mano alle aziende per affrontare le sfide del nuovo millennio e il **Lean Thinking** (e in generale il miglioramento continuo dei processi e delle organizzazioni) pareva una di queste. La storia di questi venti anni ci ha insegnato che moltissime aziende in Italia (quelle medio-grandi, internazionalizzate, di tradizione familiare ma managerializzate e con una naturale vocazione all'innovazione) hanno fatto proprio questo approccio, mentre forse non si può dire lo stesso del nostro Sistema Paese, che vediamo spesso in situazioni di chiaroscuro, dove le eccellenze si alternano a pesanti ritardi.

La trasformazione digitale rappresenta una grande opportunità per chi saprà reinventare il proprio modello di business e cogliere il massimo dalle tecnologie abilitanti, arrivate oggi nella maggior parte dei casi a un rassicurante livello di maturità e affidabilità; non sarà

però comune a tutte le aziende perché, come vedremo, **sono necessari processi solidi e affidabili** (e il **Lean Thinking** permette ciò) **e una visione che pone le capacità dell'uomo al centro**: chi pensa che la digitalizzazione sostituirà le persone, a mio avviso, non coglie l'occasione di utilizzare al meglio l'intelligenza e le abilità delle persone, che non dovranno più occuparsi di controlli inutili o operazioni ripetitive. Il lettore troverà in questo libro casi aziendali di successo di realtà che hanno saputo trasformarsi in questo senso.

La sfida è quindi culturale: la stragrande maggioranza di chi prende decisioni in azienda (i cosiddetti C-level) **non è Digital Native** (Nativo Digitale) **ma Digital Immigrant** (Migrante Digitale), nel senso che deve adattarsi a una nuova condizione e purtroppo sappiamo che la vita dei migranti non è affatto facile. Accettare di rivedere i propri processi, sperimentare nuove possibilità di business, introdurre collaboratori con un differente background non è cosa facile e probabilmente non per tutti, ma può essere vitale. Come accaduto durante la prima fase dell'emergenza pandemica da Covid-19 che, in tutto il mondo, ha messo a dura prova le nostre società, causando serie difficoltà a persone e aziende.

In Italia, le piccole e medie imprese italiane hanno subito durante il lockdown una perdita di fatturato considerevole, che ha causato un impatto significativo sull'economia del Paese. Secondo un'indagine condotta dall'Agenzia italiana per l'internazionalizzazione Promos Italia, su un campione di circa 600 operatori dei

principali settori produttivi, i due mesi di lockdown hanno portato una perdita di fatturato superiore all'80% per una PMI su quattro. Allo stesso tempo, **la pandemia e le relative misure restrittive messe in campo dai governi hanno accentuato sempre di più i trend di passaggio al digitale da parte dei consumatori e di conseguenza di molte PMI e commercianti**. Le tradizionali botteghe di quartiere hanno dovuto fare rapidamente i conti con la nuova emergenza sanitaria e, in pieno lockdown, hanno iniziato a familiarizzare con i canali di e-commerce e nuove forme di pagamento.

Allo stesso tempo, le imprese in cui la digital transformation era entrata a tutti i livelli e in tutti i reparti sono riuscite a tener testa al lockdown senza riportare perdite: la possibilità di gestire a distanza le attività, di raccogliere ed elaborare in tempo reale i dati, di essere interconnessi all'interno e all'esterno del perimetro aziendale, ha permesso loro di cambiare rapidamente le strategie di business, diversificare le attività, rispondere ai bisogni dei clienti e consumatori. Nonché di garantire al personale continuità di occupazione e condizioni di lavoro in sicurezza, che in questa occasione sono stati determinanti.

A testimonianza che **chi ha saputo e saprà vedere nella trasformazione un'opportunità e un futuro migliore del presente riuscirà a cogliere nel cambiamento verso il digitale una leva per il miglioramento** e, perché no, ad affrontare le sfide che ci aspettano con decisione e ottimismo. E mio padre era uno di questi.

TRASFORMAZIONE DIGITALE E MODELLI DI BUSINESS: AL VIA LA MASTERCLASS DIGITAL INNOVATION X

Avere un approccio data-driven significa far fruttare il tesoro dei Big Data nelle imprese e utilizzare in modo strategico i dati nel processo decisionale. Per le aziende è un fattore competitivo, se integrato con successo in un model-

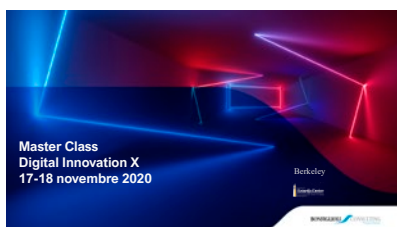
lo di business esistente. Ma come fare? Quali i vantaggi per l'impresa?

"Digital Innovation X", la nuova Masterclass organizzata da Bonfiglioli Consulting in collaborazione con **UC Berkeley Sutardja Center for Entrepreneurship & Technology**, accompagna i partecipanti in un percorso di **due giorni alla scoperta di Artificial Intelligence, Big Data e Blockchain e dell'impatto di queste tecnologie sulla strategia di business, la leadership e la cultura aziendale** orientata all'innovazione. Charmain della Masterclass è Michele

Bonfiglioli, CEO di Bonfiglioli Consulting. Tra i relatori: Gigi Wang, Industry Fellow & Faculty presso il Sutardja Center for Entrepreneurship della UC Berkeley; Alexander Fred-Ojala, AI & Blockchain Director Learn2Launch della UC Berkeley e Co-Founder CEO di Predli e Marcus Zethraeus Co-founder & COO di Predli. L'appuntamento è per il **17 e 18 novembre 2020!**

È possibile registrarsi online sul sito www.leanfactoryschool.it

Per saperne di più: +39 051 2987011 o segreteria@bcsoa.it



LEAN FACTORY SCHOOL®: DOVE IL SAPERE INCONTRA IL FARE

Sono sempre più le aziende che si avvalgono di strategie Lean per fronteggiare al meglio le sfide del mercato. Negli ultimi anni, **le società che hanno adottato l'approccio Lean hanno realizzato miglioramenti straordinari** nelle proprie attività sia manifatturiere, sia di servizio, con risultati sorprendenti in termini di quota di mercato, servizio al cliente, cash e profitto. Da anni impegnata nella diffusione di una cultura manageriale, la **Lean Factory School® di Bonfiglioli Consulting** offre un ambiente che riproduce fedelmente la realtà aziendale con linee produttive, area uffici e soluzioni di digitalizzazione, dove **sperimentare il rigore metodologico e la flessibilità del Lean World Class® con la velocità e**

l'affidabilità delle tecnologie digitali. Nell'offerta didattica, **percorsi di certificazione** sviluppati in collaborazione con realtà accademiche nazionali e internazionali (dal Master Lean Six Sigma, ai Percorsi di certificazione Lean Manufacturing e Digital Transformation come Smart Manufacturing Officer e Data Scientist Program) e **soluzioni**

formative che toccano tutte le aree di interesse per le imprese, come Value Innovation, Value Chain Excellence, Digitalization e Change Management. Le modalità di erogazione possono essere **in presenza oppure online e customizzate su misura** in formato workshop interattivo e/o attività di training.





L'OSPITALITÀ
ITALIANA
È **UNA.**

BENVENUTI NELLA PIÙ GRANDE CATENA ALBERGHIERA 100% ITALIANA IN ITALIA.

39 hotel e resort in 19 destinazioni. 3 collezioni che rappresentano al meglio 3 distinti modi di vivere il soggiorno.

Oltre 1000 professionisti che credono negli stessi valori in cui credi tu.

Un unico grande gruppo che ogni giorno rende omaggio all'eccellenza dell'ospitalità italiana.


E S P E R I E N Z E


U N A H O T E L S


U N A W A Y

WWW.GRUPPOUNA.IT