

Relazione annuale 2025

*“La creazione di valore
nelle medie imprese
italiane: Strategie e
relazioni con i clienti”*



CYFE

Center for young
and family enterprise

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI BERGAMO

Powered by  cdo



Powered by  cdo

About FXE

Andrea Dellabianca, Presidente Compagnia delle opere

“Concetti come creazione di valore, innovazione del modello di business, autenticità nella relazione con il cliente e trasformazione organizzativa smettono di essere enunciazioni teoriche quando si incarnano nelle scelte quotidiane delle imprese. È lì, nella concretezza delle decisioni e delle responsabilità assunte ogni giorno, che prendono forma e significato. Fabbrica per l’Eccellenza rappresenta la prova che tutto questo può tradursi in pratica reale senza smarrire il proprio centro: la persona.

Accade quando gli imprenditori scelgono di mettersi in gioco, di condividere esperienze autentiche e di costruire insieme una vera learning community: uno spazio di confronto e crescita reciproca che alimenta un progresso non solo economico, ma profondamente umano e sostenibile.”

Ruggero Spagliarisi, CEO di AEDES e Coordinatore di Fabbrica per l’Eccellenza

“Fabbrica per l’Eccellenza (FXE) è stata in questi anni un luogo di crescita umana e professionale, grazie ad un impegno costante, ad un lavoro che ci siamo proposti attraverso i percorsi annuali, le tematiche scelte, la partecipazione ai Forum, e soprattutto al rapporto con gli altri Imprenditori di FXE e ai Professori che ci hanno seguito, in un confronto serrato, metodico e sincero.

La stessa attività del board di FXE, nato come luogo di condivisione organizzativa, è stata in questi anni la vera learning community, dove il pensare al tema dell’anno o preparare i Forum, sono stati l’occasione per approfondire e confrontarci sulle domande, sui bisogni, sulle problematiche che più abbiamo a cuore nelle nostre aziende e da lì partire per impostare gli stessi Forum e cercare risposte, persone, aziende che già li avevano affrontati e potevano comunicare qualcosa di interessante con la loro esperienza.

In questi anni abbiamo anche capito che le nostre aziende possono crescere se, insieme a noi, crescono anche i nostri più vicini collaboratori ed abbiamo cominciato a coinvolgerli ed invitarli a partecipare a FXE, come occasione di condivisione, crescita ed apertura a ciò che sta accadendo nel mondo del lavoro. Un ulteriore lavoro che vorremmo fare è favorire la nascita di community proprio tra i manager delle aziende di FXE, tra i responsabili HR, gli amministrativi, chi fa acquisti, e perché no, tra i nostri figli! “

Tommaso Minola, Docente di Imprenditorialità, Università degli studi di Bergamo

“Fabbrica per l’Eccellenza rappresenta un osservatorio privilegiato sulle dinamiche reali delle medie imprese italiane, dove purpose, strategia e organizzazione si intrecciano nelle scelte quotidiane. Come docenti e ricercatori, troviamo in Fabbrica un contesto raro di dialogo autentico tra teoria e pratica: le testimonianze imprenditoriali, il confronto aperto e la disponibilità a mettersi in discussione rendono visibili processi che spesso nei casi studio restano impliciti. Partecipare a questo percorso significa poter osservare come concetti quali creazione di valore, innovazione del modello di business, autenticità della relazione con il cliente e trasformazione organizzativa prendano forma concreta nelle imprese. Per noi ricercatori è un laboratorio vivo, che alimenta nuove domande di ricerca e arricchisce la didattica con esperienze radicate nella realtà. Per questo Fabbrica non è solo un luogo di confronto per imprenditori, ma una piattaforma di apprendimento reciproco tra impresa e università.”

Numeri FXE 2025

Oltre **300**
partecipanti

16
Soci fxe



4 Forum

9 Aziende
prospect

20
Relatori

Una learning community

di imprenditori e medie imprese italiane

Fabbrica per l'Eccellenza: la learning community delle medie imprese italiane di Cdo
Fabbrica per l'Eccellenza è una community di imprese italiane di medie dimensioni affiliate a Cdo che considerano l'eccellenza non soltanto un'aspirazione o un obiettivo da raggiungere, ma un metodo per guidare le loro realtà imprenditoriali.

Questo gruppo di imprese si contraddistingue per l'amicizia operativa che lega gli imprenditori di Fabbrica per l'Eccellenza, per le opportunità di apprendimento e confronto che il percorso annuale mette a disposizione degli imprenditori e dei loro collaboratori, e per lo spirito di sperimentazione che tali opportunità offrono per trasformare la propria impresa.

Di fronte alle grandi sfide odierne, caratterizzate da pressioni esterne e cambiamenti tecnologici rilevanti e trasversali rispetto ai settori di appartenenza, le imprese cercano in Fabbrica per l'Eccellenza strumenti validi per riflettere e affrontare queste sfide nel modo più proficuo, partendo da idee e soluzioni che nascono dall'ascolto, dal confronto e dall'esplorazione di innovazioni organizzative, che mettano l'impresa nelle condizioni di fare leva sulle competenze necessarie per guidare efficacemente i cambiamenti al fine di innovare e crescere.

Con Fabbrica per l'Eccellenza, Cdo propone un metodo fondato sull'esperienza e sulla testimonianza, configurandosi come una vera e propria learning community in cui imprenditori e manager di medie imprese condividono pratiche, domande e sperimentazioni. Il percorso nasce dal confronto diretto con imprese disponibili ad aprire le porte delle proprie organizzazioni, luoghi concreti in cui prendono forma innovazione, digitalizzazione, ripartenza, cura delle persone e capacità di stare sul mercato. I temi proposti, pur già ampiamente discussi nel dibattito pubblico, vengono affrontati attraverso una lente distintiva: il valore della testimonianza e del confronto tra pari. Ogni forum si articola su tre pilastri: (1) un contributo di inquadramento accademico o di scenario; (2) un dialogo strutturato tra imprenditori che mette sul tavolo esperienze; (3) un laboratorio, per riprendere i temi e tradurre gli spunti emersi in ipotesi concrete di lavoro, sulla scorta di un prosieguo del dialogo iniziato al forum. Il percorso prevede inoltre il coinvolgimento sistematico dei collaboratori delle imprese partecipanti, per favorire la sperimentazione diffusa e la crescita delle organizzazioni.



Il percorso 2025

Il tema

“La creazione di valore nelle medie imprese italiane: Strategie e relazioni con i clienti”

Il percorso di Fabbrica per l'Eccellenza del 2025 si è focalizzato sulla Relazione con il Cliente come leva per la creazione di valore nell'impresa. Di fronte alle opportunità che intelligenza artificiale e digitalizzazione portano sul fronte della relazione con il mercato, l'obiettivo del percorso 2025 è stato quello di comprendere profondamente le dinamiche e i processi che guidano la trasformazione dell'impresa che si mette in discussione rispetto al modo in cui individua, si relaziona e mantiene i propri clienti, sia nei mercati B2B sia B2C.

La Relazione con il Cliente è un tema chiave perché è un'area di lavoro che può agevolare la realizzazione del purpose dell'impresa, l'innovazione del modello di business e lo sviluppo di capacità organizzative volte all'individuazione e fidelizzazione dei clienti attuali e prospect.

Le quattro giornate dei forum sono state progettate in modo da esplorare come ripensare alla relazione con il proprio mercato al fine di creare valore, fare leva sulle tecnologie a disposizione e diventare leader nel proprio ambito. Attraverso i quattro Forum, gli Imprenditori e Manager partecipanti hanno approfondito temi relativi all'analisi del sistema di attività preposte alla relazione con i clienti, al miglioramento della propria offerta; alla crescita della capacità di interagire con i clienti e generare valore per i clienti e l'Impresa.

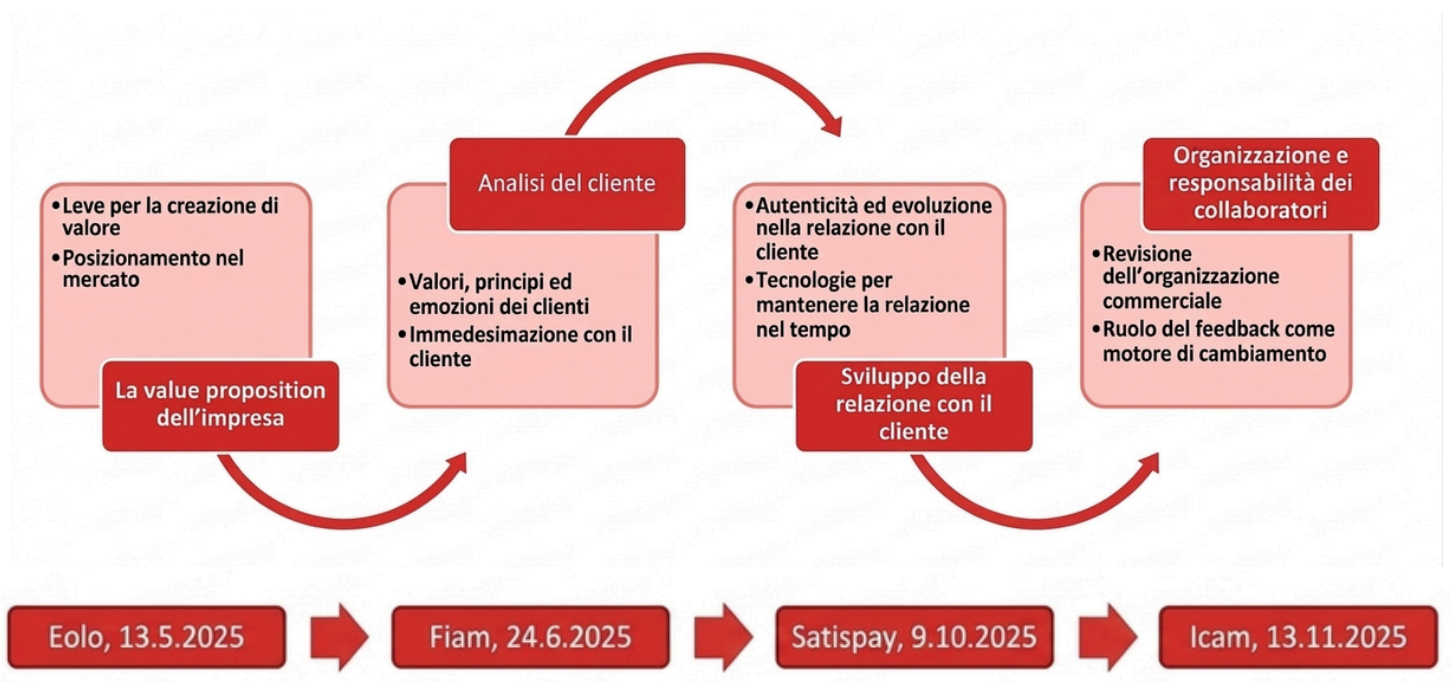
In continuità con gli anni precedenti, il percorso 2025 è stato anche caratterizzato dalla possibilità di proseguire il lavoro dei forum con dei webinar realizzati nelle settimane dopo il forum. Questi eventi, chiamati Fuori Forum Lab, sono stati ideati come opportunità di riunirsi, in modalità online, per approfondire alcuni aspetti emersi insieme ai relatori e condividere quanto messo in moto in impresa nei giorni successivi al forum. L'ulteriore opportunità di confronto generata durante i Fuori Forum Lab consente di alimentare il senso di comunità che apprende, come è consolidato nello stile e nel metodo di Fabbrica per l'Eccellenza.

Il percorso 2025

Generare valore attraverso un lavoro continuo sulla relazione tra l'impresa e i suoi clienti

Attraverso il percorso di Fabbrica per l'Eccellenza, nel 2025 abbiamo messo a sistema temi, strumenti e approcci per lavorare sulla relazione con il cliente. Si tratta di un lavoro continuo centrato sull'impresa, che (i) deve posizionarsi con una chiara *value proposition* per il target di mercato a cui si rivolge, (ii) si focalizza sulla comprensione del cliente e dei suoi bisogni e quindi costruisce, e attinge da una relazione che risulta efficace se all'insegna dell'autenticità e infine (iii) raccoglie feedback dal cliente per dotarsi di una struttura organizzativa, meccanismi e strumenti per generare una trasformazione dell'impresa stessa e delle competenze chiave per continuare a creare valore per l'impresa e i suoi clienti.

Le tappe che hanno accompagnato i partecipanti in questo percorso sono state progettate all'insegna di (i) una ripresa del tema del purpose, che risulta attuale per imprese che vogliono mettere il cliente al centro del proprio operatori, (ii) un affondo sulla tecnologia che risulta rilevante per poter cogliere le opportunità che le funzioni Sales & Marketing e l'intera impresa possono sfruttare per continuare a migliorare la propria relazione con il cliente, e (iii) un metodo che consenta all'impresa di porsi in modo coerente sul mercato con autenticità e di raccogliere i feedback dei clienti in modo da sviluppare un lavoro attivo di trasformazione della propria impresa.



Forum 1 | Eolo Spa | 13.05.2025

Obiettivo

Il primo Forum si è focalizzato sul tema de **“La value proposition dell’impresa: comprendere le leve per la creazione di valore ed il posizionamento nel mercato”** con un affondo su (i) come allineare purpose, strategie e posizionamento, (ii) come le relazioni contribuiscano a definire l’identità dell’impresa, e (iii) come un lavoro sulla value proposition dell’impresa aiuti a ripensare la propria offerta.

Contenuti

La mattinata si è aperta con **la visita aziendale di Eolo** (Busto Arsizio, VA) dove è emerso il chiaro purpose dell’impresa di fornire connettività in modo continuo e affidabile specialmente nelle aree non urbanizzate e nei piccoli paesi, più difficilmente raggiungibili dalla fibra ottica.

Le spinte all’innovazione, specialmente nell’ambito delle onde radio su cui Eolo è leader, si intrecciano con un forte orientamento al servizio, specialmente nel post-vendita, come mostra anche l’attenzione ai dipendenti e al territorio nella gestione del call center, un elemento distintivo del mondo Eolo.

L’intervento di scenario proposto dal **Prof. Tommaso Minola** (Università degli studi di Bergamo) ha aiutato a ripercorrere il lavoro di Fabbrica per l’Eccellenza, giunto a lavorare sulla **relazione con il cliente come driver della creazione di valore nell’impresa**. In particolare, le ricerche presentate mostrano come il lavoro sul purpose di un’impresa sia strettamente interconnesso con il lavoro che poi viene fatto su strategie e posizionamento di mercato, ma con alcune differenze.

Studiando il **legame tra purpose e innovazione del modello di business**, infatti, emerge come le imprese con un purpose basato su senso di appartenenza, riconducibile a un’identità organizzativa forte tra i membri dell’organizzazione, siano più focalizzate nel lavoro di rivisitazione del proprio modello di business e che le leve per questa innovazione spazino tra l’enfasi sull’efficienza, quando il fondatore ha lasciato l’impresa, e il focus su attività che aiutino a fidelizzare clienti o partner e lavorare affinché le attività siano fortemente interconnesse tra loro, quando il fondatore è presente nell’impresa.

D'altro canto, per le imprese con un purpose basato su intenzioni e ambizioni, legate a dare un senso all'impresa per migliorare la vita del cliente o dare un contributo al mondo, emerge un lavoro olistico sul modello di business: emerge una maggiore enfasi sul costruire sinergie che creino valore nel mettere a sistema le iniziative dell'impresa, principalmente quando il fondatore è presente in azienda, rispetto a un lavoro sul cliente che venga fidelizzato anche con leve che aiutino a essere efficienti, quando il fondatore non è più attivo nell'impresa.

Il lavoro che viene fatto sulla formalizzazione del purpose in impresa, dunque, porta a realizzare iniziative che creano valore in modo diverso, e questo offre il punto di partenza per comprendere che le leve per una value proposition "coerente" -che non vuole dire immutabile, ma che cambia in modo fedele al purpose dell'impresa- non siano universali e univoche, ma che dipendano fortemente dalla storia, dai valori e dalle intenzioni delle imprese.

Il dialogo tra **Guido Garrone** (Eolo) e **Emanuela Lucchini** (ICI), moderato da **Giovanna Campopiano** (Università degli studi di Bergamo), ha messo in evidenza come l'impresa si possa e, in taluni casi, debba mettere in discussione, per rispondere ai cambiamenti del contesto e alle mutevoli esigenze dei clienti e come, in ultima istanza, curare la relazione con il cliente aiuti a definire l'identità dell'impresa.

Guido Garrone ha condiviso come il prodotto e servizio Eolo sia posizionato all'interno di un contesto altamente competitivo, dove le esigenze di connettività sono evolute dai bisogni del mondo gaming a quelli di chi lavora in remoto, con un'attenzione a clienti diretti e indiretti. ***Il know-how detenuto dall'impresa, il ruolo dei collaboratori dove la sfida più grande è quella di mantenere la creatività nel tempo, e la capacità di individuare nuove opportunità diventano le leve per la costruzione di valore.***

Ad esempio, la connettività tramite satellite non necessita solo dell'hardware, ma occorre un rivenditore locale che possa interpretare le esigenze territoriali.

Inoltre, la value proposition di Eolo non può prescindere dal comprendere come quei clienti che hanno intuito che vivere e lavorare in campagna possa dare una qualità della vita migliore impone all'impresa di anticipare quali saranno le loro esigenze di connettività. Occorre puntare sulla **qualità dell'esperienza del cliente**, prima ancora della qualità del prodotto e del servizio. La sfida principale è cogliere il vissuto dei clienti, al di là delle richieste di supporto o guasti.

Emanuela Lucchini ha spiegato come ICI sia stata spinta a trasformare il prodotto da caldaie industriali a soluzioni termiche efficienti e sostenibili, che rispondano alla sfida globale del risparmio energetico. La transizione digitale e sostenibile non solo ha portato alla progettazione di macchine innovative controllabili da remoto tramite una dashboard, ma anche a **ripensare ICI come un consulente che aiuta -senza mai chiudere il ciclo di commessa- le imprese clienti a diventare protagoniste della transizione energetica** in vari settori, dal Food & Beverage, all'Oil & Gas e alla Sanità. Questo ha portato a un riposizionamento strategico, senza più competere sul prezzo, ma individuando uno spazio di mercato dove **il lavoro continuativo con il cliente che riesce a monitorare l'efficienza energetica che ottiene con il prodotto ICI, la conoscenza dettagliata del processo industriale del cliente, anche tramite l'uso di dati e machine learning, e la leadership sulla tecnologia sono le leve per la creazione di valore**. Le riflessioni sugli scenari per la crescita e la spinta alla servitizzazione, anche con il supporto o la partnership di un'impresa specializzata, emergono come gli step necessari per continuare a perseguire la visione di ICI cercando di capire come mantenere la coerenza con il purpose dell'impresa.

Il laboratorio guidato dalla **Prof.ssa Giovanna Campopiano** ha chiesto ai partecipanti di **cominciare un lavoro sulla value proposition della propria impresa, con riferimento a uno specifico segmento di mercato**, a partire da tre domande chiave: Chi è il vostro cliente ideale e qual è il problema specifico che risolvete per lui? Quale trasformazione o beneficio concreto promettete al vostro cliente? Cosa rende unica la vostra offerta rispetto ai concorrenti o alle alternative esistenti? Le esperienze dei partecipanti hanno messo in luce come le imprese **definiscono i confini del proprio raggio di azione, scegliendo anche chi non servire**.

Il confronto iniziato ha aperto ad alcune domande, che offrono dei punti di lavoro durante il prosieguo del percorso sulla relazione con il cliente:

- Chi è il cliente ideale? Si tratta dell'impresa cliente o del consumatore già servito con cui si è instaurato il miglior rapporto e per cui si massimizza la creazione e l'appropriazione di valore, oppure anche quello che ancora non viene raggiunto ma potrebbe diventarlo?
- Nel B2B, in particolare, per definire il problema o l'esigenza del cliente e il beneficio atteso dal cliente occorre comprendere chi è l'attore da analizzare all'interno dell'impresa cliente (esistono varie figure: decision-maker, influencer, user, saboteur); con chi è rilevante interagire e come?
- In che modo definire in modo chiaro il cliente ideale a cui ci si vuole rivolgere può aiutare a individuare altri segmenti di clienti che possono essere interessati all'offerta dell'impresa?
- All'interno della nostra impresa abbiamo tutti la stessa immagine del cliente ideale o del segmento di clienti target? Chi ci può aiutare, oltre al cliente stesso, a profilare il cliente?
- Come la conoscenza e la comprensione del cliente "reale", in un mercato soggetto a una competizione costante e sempre più pressante, si sposa con l'obiettivo del marketing di raggiungere clienti con le proprie campagne e attraverso vari canali?



Forum 2 | Fiam Spa | 24.06.202

Obiettivo

Il secondo Forum si è focalizzato sul tema **“Analizzare i valori, i principi e le emozioni dei clienti”** con un affondo su (i) analisi dei bisogni, dei principi, dei valori e delle emozioni dei clienti, (ii) tecniche di analisi dei dati per comprendere meglio il proprio mercato, e (iii) modelli di identificazione di nuovi clienti e comprensione delle loro esigenze.

Contenuti

L'intervento di scenario di apertura è stato curato dal **Prof. Giuseppe Pedeliento** (direttore scientifico del Marketing Lhab, Università degli studi di Bergamo), che ha sottolineato **l'importanza di comprendere il cliente** che è sempre più informato e connesso, dunque sensibile al prezzo, esigente, giovane e in taluni casi, etico e sostenibile. Dunque un cliente che resiste alla fidelizzazione, anche se risulta spesso fedele al venditore, mostrando che la relazione ha un peso rilevante. Un trend rilevante riguarda la **segmentazione, che è sempre meno affidabile** specialmente nel B2C, perché i processi di innovazione sono più rapidi e il cliente cambia velocemente le proprie preferenze; inoltre, sempre più l'attenzione si sposta dallo studiare le attitudini e le intenzioni di acquisto dei consumatori verso **l'osservare i comportamenti dei clienti e rispondere alle dinamiche comportamentali** emerse.

L'esempio delle Harley Davidson è emblematico, mostrando che il tentativo di cambiare target innovando il prodotto risulta in una delusione del cliente attuale e mancanza di identificazione di altri clienti, frutto della segmentazione estremamente specifica, quasi chirurgica, che si scontra con cambi di trend, sociali e culturali che mettono in discussione la presenza di quel segmento.

In questo contesto, la **disponibilità di dati è essenziale**, diventa un must per comprendere il cliente attuale e prospect, per ottimizzare i processi di marketing e migliorare il processo decisionale nelle vendite; però occorre **strutturare in modo efficace il metodo con cui si raccolgono i dati**, che risulta costoso. Emerge un paradosso: nonostante ci sia un potenziale di 6 miliardi di euro di spese per ricerche di mercato, ad oggi viene speso il 10% perché le imprese non credono nelle ricerche di mercato. Sorge un limite, i dati e i trend aiutano a comprendere cosa succede, ma **non perché**.

Ad esempio, se si riduce la vendita di carne nella GDO, questo dipende dall'aumento dei consumatori vegetariani, dal fatto che i consumatori si rivolgono ai negozi di prossimità o altro?

Il focus si deve spostare verso le dinamiche comportamentali e verso l'utilizzatore finale (come hanno mostrato gli esempi di Volvo, Rigoni, Hilti, LCS, Moto Guzzi, Notaio facile). Ad es., Volvo ha cambiato in modo radicale la sua comunicazione dopo aver compreso cosa fosse davvero importante per gli utilizzatori finali, non il rivenditore, bensì il conducente. Diventa quindi **importante conoscere e comprendere cosa davvero importa per l'utilizzatore del prodotto/servizio**.

Infine, alcuni spunti di discussione: il cliente ideale è quello fedele e quello che può aiutarmi a far crescere la quota di mercato; specialmente nel B2B occorre conoscere e rivolgersi allo user, è utilissimo chiarire il target per identificare clienti prospect, i dati sono fondamentali per comprendere le dinamiche comportamentali, per bilanciare l'orientamento al cliente e gli obiettivi di visibilità del brand, occorre fare una buona attività di budgeting della funzione marketing (ad es., di solito si prevede un budget per acquisizione nuovi clienti, mentre è sommersa la spesa per la fidelizzazione dei clienti esistenti).

Il dialogo tra **Daniele Livi** (Amministratore Delegato di FIAM) e **Roberto Bolognini** (Responsabile Commerciale di Profilglass), moderato da **Attilio Briccola** (Amministratore Delegato di BRIC'S), ha messo in evidenza la **centralità della relazione con il cliente**. Attilio Briccola ha enfatizzato la storia della sua impresa dove "andare dal cliente" era quasi un mantra che tutti i membri della famiglia prima, e i collaboratori non familiari della funzione commerciale dopo, hanno implementato costantemente per poter posizionare l'impresa nel mercato. Il dialogo con Daniele Livi e Roberto Bolognini ha fatto emergere alcune peculiarità ma anche degli aspetti comuni tra le due realtà d'impresa.

Daniele Livi ha ripercorso le tappe salienti della storia di **FIAM, business che si è distinto per la curvatura del vetro** che ha messo l'esperienza e il genio artistico del fondatore, Vittorio Livi, a beneficio dell'impresa. Definiti come **“artigiani a controllo numerico”** l'impresa presenta il suo fiore all'occhiello nell'internalizzazione della produzione degli stampi e nel forno di 80 metri che consente un raffreddamento del vetro curvato molto lentamente, in modo da garantire le caratteristiche desiderate. Nel tempo, hanno investito in **innovazioni di prodotto** (ad es., vetri colorati) e **di processo** (portare la temperatura a 950°, in modo da cambiare stato alla materia prima). Dal suo punto di vista, l'obiettivo di FIAM non è vendere mobili, ma **vendere emozioni**. Avvalendosi di intermediari, FIAM ha puntato sull'**arredo dell'intera area living**, introducendo accanto ai loro prodotti di punta trasparenti altri prodotti, come divani in pelle, per poter trasmettere i valori dell'impresa.

Roberto Bolognini ha spiegato il core business di Profilglass che, nata per realizzare vetrocamera in specifiche leghe di alluminio, nel tempo si è specializzata nelle lavorazioni dell'alluminio per diversi mercati, dal cookware all'automotive. Il valore aggiunto per loro consiste **nella prontezza e reattività alle richieste dei clienti**, fattibile grazie a un significativo lavoro di **previsione della domanda**. Se si sbagliano i forecast (aggiornati mensilmente), in termini di tonnellate e mix di leghe, non ci saranno le quote da destinare ai singoli clienti, che sono fidelizzati nel tempo.

Il **rapporto con il cliente avviene per lo più via email, ma è costante, quotidiano** e con collaboratori madrelingua per poter parlare la lingua del cliente, che diventa una fonte di vantaggio competitivo.

Nel pomeriggio, il laboratorio guidato da **Flavio Gerardi**, fondatore di MTR, ha messo in evidenza la rilevanza e le modalità per poter comprendere i bisogni dei clienti. Innanzitutto, ha specificato che tra agenti di commercio, incaricati alle vendite, procacciatori, commerciali nel B2B e B2C, in Italia esistono almeno 3 milioni di **“punti di carotaggio del bisogno”**. Definisce la **vendita come la capacità di relazione orientata all'obiettivo e orientata al massimo compimento del bisogno** e quindi alla generazione del passaparola. Ci sono tre livelli di desiderio: espresso, intimo, sconosciuto.

Nella relazione, ***l'identificazione – e specialmente l'immedesimazione empatica – con il cliente*** diventa un tassello fondamentale per poter vendere. E ciò poi si deve tradurre in un processo di vendita che include una buona presentazione per generare interesse, fatta di step quali l'approccio, la presa di autorevolezza e il posizionamento del venditore, cui segue la ***raccolta dei bisogni***, attività chiave per poi poter chiudere una vendita. I partecipanti sono stati invitati a prendere parte a dei ***role play in cui hanno simulato un processo di vendita e, insieme all'attore Giampiero Bartolini, l'interazione mirata a raccogliere i bisogni del cliente.***

I lavori del pomeriggio si sono chiusi con la ***visita del museo di FIAM*** presso Villa Miralfiore, dove è emerso il connubio tra lo spirito e la passione per l'arte e la maestria delle produzioni di arredo in vetro, che immerse nella splendida cornice della Villa mostrano il purpose dell'impresa. L'innovazione e la tradizione si sposano in una continua ricerca di sperimentazione al fine di rispondere a bisogni di clienti che ricercano in prodotti di alta gamma soluzioni di arredo eleganti e di novità, rispecchiando in modo autentico l'identità dell'impresa e della famiglia ***Livi*** che la guida.



Forum 3 | Satispay Spa | 09.10.2025

Obiettivo

Il terzo Forum si è focalizzato sul tema dello **“Sviluppo della relazione con il cliente”** con un approfondimento dei seguenti aspetti: (i) Estensione della mission dell'impresa inclusiva dei valori dei clienti; (ii) Revisione del proprio modo di relazionarsi con i clienti, anche attraverso le tecnologie digitali; (iii) Processo di digitalizzazione di sales & marketing per individuare nuovi clienti.

Contenuti

Il Forum si è aperto con l'intervento di scenario curato da **Mario Sala** (Partner di Praxis Management), che ha incentrato il discorso sul ruolo che ha **l'autenticità nell'evoluzione della relazione con il cliente**. Primo dato imprescindibile è considerare che le imprese vogliono lasciare un segno indelebile nell'esperienza del cliente, coinvolgendolo emotivamente e attivamente, coerentemente con i valori e l'identità dell'impresa e guidati da un chiaro purpose. Invitandoci a pensare a quell'esperienza come clienti che ci ha fatto definire quella persona o quell'impresa come autentica, Mario Sala ha esordito spiegando che l'autenticità è la nuova “valuta” che definisce il rapporto con il cliente, superando la qualità come criterio di acquisto prevalente; nuova misura della **fiducia nel mercato**, che non può essere pensata come virtù naturale, bensì implica una complessa strategia che va mantenuta, percepita e apprezzata dai clienti.

L'esperienza del cliente nella relazione con l'impresa è autentica quando **ha a che fare con l'interiorità del cliente**, che si rispecchia con quanto l'impresa gli ha permesso di sperimentare, risuonando con il proprio essere come un regalo. Il tutto è complicato da un rumore di fondo (i tantissimi messaggi che riceviamo ogni giorno) che ci confonde e con difficoltà ci fa capire cosa è vero o no e quindi la difficoltà ad emergere. Come è possibile allora sviluppare una strategia affinché la relazione con il cliente sia percepita come autentica? Ci sono **quattro dimensioni chiave**, relative all'**eredità** su cui si fonda l'impresa, **l'impegno per la qualità**, l'originalità e distintività dell'impresa, e infine la **sincerità** che trapela dalle scelte dell'impresa coerenti con il proprio purpose. Come espresso da Joseph Pine in un TED talk, le dimensioni dell'autenticità si possono esplicitare nei termini di due dimensioni: **essere fedeli a sé stessi ed essere ciò che si dice di essere**.

Fallire in una di queste dimensioni può voler dire tradire la fiducia del cliente ed essere percepiti come non autentici. Per far trasparire la sincerità e raggiungere l'interiorità dei clienti, le imprese possono usare le **tre E** (Enticing-the-self, Enriching-the-self, Enabling-the-self) ovvero (i) **attrarre il cliente**, per i benefici e la positività che si percepisce nei touch point strategici che l'impresa genera nella relazione con il cliente; (ii) **arricchire il cliente**, attraverso una comunanza di valori e la capacità di realizzare le sue ambizioni; (iii) **abilitare il cliente**, rafforzando la sua capacità di ottenere benefici funzionali o sviluppare nuove competenze per raggiungere i suoi obiettivi. In conclusione, Mario Sala ha sottolineato l'importanza di costruire un **"extra mile"** per rendere l'esperienza del cliente autentica, distintiva e memorabile.

Il dialogo tra **Alberto Dalmaso** (Fondatore e Amministratore Delegato di Satispay) e **Giorgio Tinacci** (Fondatore e Amministratore Delegato di Casavo), moderato da **Ruggero Spagliarisi** (Presidente di Aedes), ha evidenziato come la relazione con il cliente sia il cuore dell'evoluzione delle rispettive imprese. Ruggero Spagliarisi ha evidenziato il ruolo coraggioso delle startup che entrano e rivoluzionano settori tradizionali e maturi.

Alberto Dalmaso ha raccontato come la *mission* di **Satispay** fosse chiara fin dall'inizio nelle ambizioni del team imprenditoriale, che desiderava **"semplificare la finanza per migliorare la vita delle persone."**

Però non era esplicita fin dall'inizio, puntando in partenza sulla semplificazione dei pagamenti, come evidenzia lo slogan che spiccava anche sui muri dell'impresa "People paying people." Il modello di business è però cambiato e la relazione con il mercato si è innovata nel tempo, facendo leva su una base utenti crescente, portando Satispay a offrire nuovi servizi, ad estendere il portfolio di prodotti (buoni pasto e welfare aziendale) includendo nuovi stakeholder (datori di lavoro) all'interno della piattaforma. La chiave di volta del modello implementato si focalizza sulla **frequenza d'uso dei servizi**, in modo da costruire una relazione continua con gli utenti sulla piattaforma, creando l'aspettativa nei clienti di trovare sempre servizi nuovi offerti da Satispay. Altri elementi fondamentali emersi dal dialogo sono **un'attenzione umile al feedback del cliente** che aiuta a perfezionare i prodotti esistenti e idearne di nuovi, nonché una forte **cultura d'impresa** dove principi e pilastri culturali sono stati definiti con maggior chiarezza e trasparenza perché, come ha detto Alberto, "La crescita implica che l'assunzione di responsabilità sia più grande del successo personale."

Giorgio Tinacci ha ripercorso le tappe salienti di **Casavo**, business incentrato su valutazione, vendita e acquisto case, tramite una **piattaforma che si è trasformata nel tempo**, da market maker a intermediario, con l'obiettivo di portare innovazione in un settore poco dinamico. Dalla testimonianza di Giorgio, emerge l'importanza imprescindibile di raccogliere i feedback dei clienti per comprendere come trasformare il modello di business e **cavalcare i trend del momento, pur mantenendo saldi la mission e il purpose degli esordi**, ovvero "cambiare il modo con cui le persone comprano e vendono casa in Europa." I clienti sono agenti, venditori e acquirenti, con bisogni e aspettative diverse, dove **costruire la fiducia** è il tassello fondamentale per coltivare e mantenere la relazione con i clienti, inizialmente con un algoritmo di valutazione efficace e successivamente con l'esperienza e l'attenzione al **livello presenziale e umano**, perché vendere o comprare casa è un passo significativo nella vita di una persona o famiglia. Di fronte a un team in crescita, il **fit valoriale** è l'elemento essenziale per selezionare le persone e valutarle all'interno dell'organizzazione.

Nel pomeriggio, il laboratorio guidato da **Mattia Salvi**, cofondatore e amministratore delegato di **Aryel**, si è focalizzato sui **trend e scenari che oggi sono disponibili per introdurre nuove tecnologie applicate al marketing e alla comunicazione**.

Usando la metafora delle mangrovie, piante che si sono adattate ad acqua salata e dolce, Mattia ha sottolineato **l'importanza di investire sia in marketing sia in advertising**, consapevoli dei **nuovi pattern di vendita e della continuità tra on line e off line** (ad es., nel B2C, i fenomeni di showrooming -vedere un prodotto in uno store fisico e acquistarlo online- e viceversa, cosiddetto webrooming) e che le imprese devono **estendere l'oggetto dei processi di vendita e marketing**, come i servizi post-sales. La storia di Benjamin Day che ha fondato il New York Sun, primo daily news a basso prezzo che ha introdotto gli annunci pubblicitari come fonte di ricavi, ci aiuta a comprendere come le aziende oggi abbiano innumerevoli canali per **raccogliere l'attenzione dei clienti**, dove la relazione porti **visibilità**, sia personalizzata sulla base delle **situazioni** e contribuisca a sviluppare **l'interazione** con il mercato. In un mercato dove oggi tutti urlano e riceviamo in media 10.000 annunci al giorno!

Tra questi canali, si possono annoverare le opportunità date dalle nuove tecnologie, come **realtà aumentata e realtà virtuale**, che consentono di aumentare significativamente il tasso di coinvolgimento dei clienti (+20%) e il clickthrough rate (+50%) rispetto ai canali tradizionali. Nel B2B ad esempio la realtà aumentata è molto **utilizzata per offrire una visione del risultato finale**, specialmente dove il prodotto è personalizzato sulla base delle esigenze del cliente. Non solo verso l'esterno, ma anche la **comunicazione verso l'interno** può far leva su queste tecnologie, come ad esempio **nei casi di training della forza vendita**, che può sfruttare un approccio di gamification per coinvolgere i collaboratori in modo più efficace. Anche **l'intelligenza artificiale**, come l'uso di chatbot, sta prendendo piede per aumentare la visibilità, dunque contribuendo a stimolare **engagement e brand awareness** delle imprese nello sviluppo della relazione con i clienti e nei confronti dei collaboratori.



Forum 4 | ICAM Spa | 13.11.2025

Obiettivo

Il quarto Forum si è focalizzato sul tema **“Organizzazione e responsabilità dei collaboratori per promuovere l'autenticità dell'Impresa”** con un approfondimento dei seguenti aspetti: (i) Revisione dell'organizzazione aziendale; (ii) Formazione di competenze specifiche per la relazione con i clienti in uno spazio “phygital”; (iii) Validazione continua dell'offerta dell'impresa attraverso canali tradizionali e piattaforme digitali, integrazione di figure interne ed esterne.

Contenuti

Il Forum si è aperto con i saluti di **Giovanni Agostoni**, Presidente di ICAM, che ha sottolineato l'impegno di 3 generazioni di famiglia nel mantenere saldi i principi che hanno caratterizzato l'attività d'impresa fin dall'inizio aiutando le diverse generazioni a prendere decisioni coerenti nel guidare le trasformazioni dell'impresa, specialmente durante la crescita. La visita aziendale attraverso i reparti ha permesso di vedere in prima persona l'attenzione e la cura dei processi e del ruolo delle persone, che rispecchia le scelte di filiera e di posizionamento dell'impresa. Vedere ad esempio un processo di impacchettamento progettato appositamente per un cliente statunitense riflette chiaramente la scelta di differenziazione sul mercato adottata e perseguita nel tempo.

A seguire, l'intervento di scenario curato dal **Prof. Silvio Cardinali** (Università Politecnica delle Marche), focalizzato da più di vent'anni nella ricerca di tematiche nell'area della gestione delle vendite, si è concentrato sulla relazione come elemento per ripensare l'organizzazione commerciale, di fronte alle evidenze che sia dal lato domanda che dal lato offerta si evidenzia la ricerca di relazioni diverse. Per spiegare cosa caratterizza oggi le organizzazioni commerciali, Silvio ha fatto riferimento al lavoro di Enzo Rullani, professore di economia della conoscenza, che ha introdotto il concetto di **fabbrica dell'immateriale**, ovvero dell'immaterialità che esiste dentro la fabbrica, la creazione di valore che le imprese esprimono sul mercato al di là degli aspetti materiali e tangibili.

Mette in luce due fattori produttivi che seppur entrambi intangibili sono in contrapposizione: la **conoscenza**, replicabile, che non si può consumare e immagazzinare, riguarda know-how, capacità organizzative, decisioni; e la **relazione**, che si traduce nei rapporti personali e nelle reti commerciali (B2B) e nei legami connessi al brand (B2C). **Le relazioni sono legami di unicità, non replicabili** (posso sostituire un partner, ma la nuova relazione non è la medesima della precedente). Sono caratterizzate da diverse intensità, ma anche un “verso” in quanto si possono sperimentare relazioni positive e relazioni negative.

Ma perché le relazioni portano a cambiare le organizzazioni? In prima battuta, **Silvio Cardinali** ha mostrato come il patrimonio relazionale si costruisca in modo diverso. Con riferimento al “Newtrain Manifesto” del 2020, si evidenzia l’esigenza di raccogliere la sfida del cambiamento del cliente. La Gen Z infatti è un cliente con **esigenze nuove e diverse**, come mostra il Manifesto in frasi come “La prima cosa di cui ci accorgiamo è quella che cercate di nascondere. Amiamo trasparenza, autenticità e rispetto” oppure “Le intelligenze artificiali sono tra noi, non usate gli algoritmi per trasformarci nei vostri bancomat”. Inoltre, l’attenzione sia all’interno sia all’esterno delle organizzazioni si sposta sulla **costruzione del consenso**, anche attraverso gli strumenti digitali.

La complessità di relazionarsi con un **“buying group”** allargato (dove ogni acquirente esprime esigenze diverse) richiede un livello di trasparenza elevato e processi nuovi. Eppure spesso i processi commerciali sono uguali a quelli descritti da James Mann nel 1916 con un modello dove c’è un unico punto di contatto (riferimento a “Joe Girard” inserito nel Guinness World Records come il più grande venditore del mondo) e dove si percepisce la tecnologia come un sostituto, spesso da evitare, piuttosto che un fattore abilitante della relazione. Spesso non si riesce a scegliere la tecnologia giusta che si possa integrare con i sistemi e i processi aziendali. Occorre superare gli stereotipi associati a chi opera nel commerciale e chi nel marketing, perché al cliente (o al suo buyer) non interessa. In sintesi, l’organizzazione commerciale si deve ripensare con significativi **investimenti sul mantenere relazioni**, consapevoli che la “scalabilità commerciale” non è fattibile (specialmente nel B2B) e il service failure è normale e deve diventare un’opportunità (c’è chi sposta budget dal marketing al customer care), cercando di far “innamorare” il cliente nel modo risolvendo il suo problema (“from hate to love”).

La testimonianza di **Giovanni Agostoni**, attraverso il dialogo con **Fabio Saini** (Laica S.p.A.) e gli imprenditori di Fabbrica per l'Eccellenza, ha mostrato come ICAM, attualmente alla terza generazione di un business in forte crescita, si sia dovuta mettere in discussione e ripensare come organizzazione nel tempo, con forti implicazioni anche sulle competenze delle persone. Con una gestione della filiera integrata che prevede per ICAM l'acquisto diretto delle fave del cacao dagli agricoltori principalmente in Africa e Centro/Sud America, la cultura aziendale guidata dal principio della "persona al centro" **ha rivisto i propri processi organizzativi e le logiche di business**, pur mantenendo salda la decisione di nonno Silvio di tenere la linea "from bean to bar". Puntando sul governo e la massimizzazione della qualità del prodotto, ICAM punta fortemente sulle **relazioni lungo la filiera**, a partire dai contadini per l'approvvigionamento di materia prima, fino ai clienti oggi organizzati in quattro canali principali: (i) industrial come Galbusera, Sammontana, Loacker; (ii) professional come pasticcerie; (iii) supermercati; (iv) retail con la linea Vanini (seconda famiglia coinvolta con la famiglia Agostoni in ICAM fin dalle origini). Tutte le business unit sono guidate da un chiaro posizionamento caratterizzato da un prodotto premium e sostenibile. Questa organizzazione e questo posizionamento richiedono una **formazione dei collaboratori sempre più attenti alla gestione della complessità, dove le competenze richieste sono definite sull'execution**. **Giovanni Agostoni** focalizza il suo discorso intorno all'importanza di **costruire un'alleanza con i propri collaboratori** (oggi 700 persone) ove non si può pretendere che tutte abbiano il medesimo senso di appartenenza. Il rapporto personale dell'imprenditore e la famiglia con tutti i collaboratori ha lasciato il posto a un sistema di performance management dove viene curata l'attenzione alle esigenze dei dipendenti e il rafforzamento di un senso del purpose, che per Giovanni significa navigare nella stessa direzione.



La testimonianza di Giovanni si è anche concentrata sulle scelte manageriali e di governance, nonché sulle sue personali che hanno portato ICAM all'attuale configurazione. Dal punto di vista della gestione d'impresa, ICAM è passata dal rispondere a ogni richiesta del mercato al **definire una chiara strategia e precisi target** di clienti. Dal punto di vista della governance, sono state stilate chiare **regole di ingaggio dei membri delle famiglie nell'attività d'impresa**, cosa che ha facilitato la costruzione di autorevolezza e chiarezza nei processi interni. Dal punto di vista personale, ha deciso di lasciare una carriera sulla frontiera tecnologica nel mondo delle telecomunicazioni, portando il suo **contributo nell'impresa di famiglia**.

Nel pomeriggio, il laboratorio guidato da **Flavio Gerardi**, fondatore di MTR, si è focalizzato sul ruolo e sulle responsabilità delle persone all'interno dell'organizzazione. L'obiettivo del laboratorio è stato quello di comprendere attraverso il processo di vendita **come la relazione con il cliente apporti dei feedback che vanno poi presi in considerazione per cambiare e innovare la propria organizzazione**. Flavio ha facilitato un roleplay che ha coinvolto 11 persone in specifici ruoli (cliente, venditore, capo area, direttore delle vendite, responsabile commerciale, responsabile della logistica, responsabile del marketing, responsabile della produzione, responsabile amministrativo, imprenditore) e il resto della platea che ha osservato le dinamiche e le logiche usate dai partecipanti al roleplay.

Insieme alla platea sono stati identificati quattro feedback (uno positivo e tre che richiedevano un intervento da parte dell'impresa) e gli attori, a partire dal venditore, hanno dovuto raccogliere i feedback e prendere delle decisioni, in primis su chi coinvolgere e poi su quali azioni intraprendere. L'esercizio ha messo in luce **le sfide di chi deve mettersi nell'ottica di saper ascoltare**, pur con l'obiettivo di dover proporre e vendere un determinato prodotto e servizio, anche di fronte alla poca chiarezza che talvolta emerge dal cliente.

Non è scontato dare feedback, saperli raccogliere e poi trasferire a coloro che sono responsabilizzati per prendere delle decisioni e implementare delle azioni in risposta. È emerso come alcuni feedback richiedono un'azione operativa, mentre altri impongono una riflessione e, in alcuni casi, un cambiamento.

Il feedback può diventare anche l'input per rivedere il proprio posizionamento strategico a partire dalla prospettiva del cliente. Diventa dunque fondamentale approfondire se e come il feedback possa rappresentare l'appiglio per scavare e **comprendere le ragioni e le reali esigenze del cliente**, facendo tesoro anche di un feedback positivo. Il roleplay ha fatto comprendere che talvolta occorre andare oltre il proprio ruolo e saper discernere quelle relazioni e quei feedback che diventano temi di rilevanza strategica per l'impresa.

Flavio ci ha lasciato con la domanda "Siamo disposti ad ascoltare fino aarci cambiare?", chiudendo il laboratorio e lasciando spazio all'ultimo momento della giornata.

Giovanni Agostoni ha offerto l'opportunità ai partecipanti di **assaggiare alcuni prodotti ICAM**, come la pasta di cioccolato mono-origine o una delle loro ultime creazioni di cioccolato aromatizzato, **guidati dalle parole della responsabile del team di assaggiatori di ICAM**.

In conclusione, la giornata ha offerto spunti utili a riflettere sul modo in cui **la relazione con il cliente offre degli elementi che guidano una revisione dell'organizzazione**, in particolare nelle aree del commerciale, con rilevanti **implicazioni sui collaboratori e sul ruolo che ciascuno ha** nel delicato processo che permette alle imprese di operare con autenticità e coerenza rispetto al purpose.





Powered by  cdo



Contatti Compagnia delle opere:

 www.cdo.org/categoria-approfondimento/fabbrica/

 fabbricaperleccellenza@cdo.org



in collaborazione con:



CYFE

Center for young
and family enterprise

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI BERGAMO