

# Progetto MBW, “Bergamo? Ora lanci un brand per attirare i turisti”

written by Redazione | 24 Giugno 2015



Una rete di comunicazione integrata che sia punto di riferimento per chi verrà a visitare Bergamo; un’App che risponda alla domanda di chi intende muoversi in modo *eco-friendly*, in città e provincia, utilizzando mezzi alternativi all’auto privata; una ‘matrice di orientamento’ per gli imprenditori che vorranno conseguire certificazioni *green*, di processo e/o di prodotto; un nuovo modello organizzativo aziendale (*change management*), attento al risvolto sociale; e, per concludere, cinque consigli per far nascere e sviluppare con successo una Rete d’impresa. In estrema sintesi, questi i principali elementi messi in luce dai cinque *project works* elaborati dai 39 studenti (fra neo dirigenti, quadri apicali e giovani imprenditori) che hanno frequentato la terza edizione del primo triennio del master Management Building Workshop (MBW), l’iniziativa-pilota a livello nazionale, di cui sono stati registi Federmanager Bergamo, Confindustria Bergamo e Fondirigenti. Le relazioni sui *project works* svolti nell’ultima fase della terza annualità del Progetto MBW sono stati illustrati, lo scorso 16 giugno, nell’aula magna di Tenaris University, a Dalmine. Ma entriamo ora un po’ più nel dettaglio delle cinque ‘tesine’.

## Orio al Serio e i flussi turistici



La prima presentazione ha preso in esame i flussi turistici europei in transito dall'aeroporto di Orio al Serio per raggiungere Expo (nel semestre maggio-ottobre 2015 si stima che saranno 600mila in più rispetto allo stesso periodo del 2014

ndr) per poi concentrarsi sul da farsi perché queste persone ritornino, stavolta con la precisa intenzione di visitare Bergamo. “L’analisi condotta secondo la logica della *customer experience* - hanno spiegato i portavoce del gruppo, succedutisi durante la presentazione - ha evidenziato che l’accessibilità del viaggiatore al nostro territorio è ben supportata sia a livello informativo sia logistico”. In altre parole, i siti che un turista consulta d’istinto sono, singolarmente, ben organizzati. L’attrattività del territorio, insomma, esiste ed è ben documentata in molti strumenti di comunicazione del settore turistico. Ciò che invece manca, ad avviso degli studenti del master, è “un forte messaggio connotativo delle qualità insite nel territorio di Bergamo, che possa generare nel visitatore quell’attrazione emozionale tipica della motivazione ad intraprendere un viaggio”. Quindi, l’invito rivolto “a tutti gli operatori coinvolti in questo ambito” è di lavorare per creare “una **Unique Selling Proposition**, ossia un brand per differenziare Bergamo da altre destinazioni simili e risultare attrattiva sul mercato”. La raccomandazione conclusiva del team è la seguente: visto che lo scalo di Orio si è confermato “punto strategico della filiera turistica” locale è opportuno “individuare una regia di coordinamento strategico tra l’aeroporto e la filiera ricettiva, supportata a sua volta da un’efficace *Unique Selling Proposition* istituzionale, per generare un volano produttore di ricchezza e qualità del vivere su tutto il territorio di Bergamo”.

## Un app per il trasporto ideale



La seconda relazione è stata invece incentrata su un tema che, da decenni, è un nodo irrisolto per città, hinterland e, più in generale, l'intera provincia: quello della mobilità di persone e mezzi. Il gruppo di lavoro si è concentrato su un traguardo: la costruzione di un'App (denominata Bergamo FAST) - che

consenta l'aggregazione di dati, informazioni e funzioni già disponibili oltre che implementabili - finalizzata ad offrire una reale e completa alternativa alla mobilità tradizionale su gomma. "Non importa se tramite *car-sharing*, *bike sharing* o i mezzi di trasporto pubblici" hanno spiegato i relatori "perché Bergamo FAST troverà il tragitto migliore, senza dover confrontare diverse possibilità di trasporto". L'utente potrà dunque avere sott'occhio varie opzioni e decidere di acquistare quella per lui ottimale, direttamente tramite l'App. "Sarà possibile vedere le stazioni auto, bici o treno più vicine dando una sola occhiata alla mappa grazie alle icone presenti e diventerà lo strumento indispensabile quando i fornitori di servizio di trasporto saranno un numero sempre maggiore in futuro". Insomma: una sola schermata dirà da dove partire, quanto si impiegherà, quanto si dovrà pagare, se si sarà in orario, dove andare per raggiungere il punto di partenza, quale auto dovrà guidare. Non a caso, dunque, il *pay off* scelto a supporto dell'idea è: "Il tuo trasporto ideale, come lo vuoi tu, quando lo vuoi tu".

## I vantaggi del business green



La terza relazione esposta nel corso della giornata conclusiva della terza edizione del master è stata imperniata sulle imprese che hanno abbracciato *business green* e sui vantaggi (ovviamente anche di ordine economico) che hanno conseguito percorrendo questa strada. A fine 2014, le eco-imprese censite in Italia erano più di

340mila; il loro giro d'affari è stato superiore ai 100 miliardi e il numero degli addetti superava quota 3 milioni. Più della metà di queste eco-imprese risultava concentrata in due aree: nel Nord-Ovest (oltre 94mila aziende, pari al 27,5% del

totale) e nel Sud e Isole (poco più di 93500 realtà, equivalenti al 27,4%). Per quanto riguarda i benefici, riscontrati a fine 2014 rispetto all'anno precedente, i principali sono stati: incremento del giro d'affari per il 19% del totale di queste eco-imprese; innovazione di prodotti e/o servizi per il 21% del totale; flussi di export consolidati per il 20% e nuove opportunità di lavoro offerte (dall'eco-brand manager al carpentiere specializzato nella costruzione di tetti iperisolati, dall'ingegnere ambientale al green copywriter) dal 23% di queste realtà. Nella classifica delle 10 province con la più alta concentrazione di imprese che investono nel green, Bergamo occupa la settima posizione, con più di 7mila realtà. In vetta alla graduatoria, la provincia di Roma (poco meno di 20mila imprese green censite), seguita da quelle di Milano (oltre 19mila) e Napoli (quasi 13mila). Fatte queste premesse, due i consigli dispensati dai componenti il team al mondo delle eco-imprese che vogliono avere vantaggi competitivi: "Il perseguimento di una certificazione Ecolabel, per esempio, è stata suggerita alle aziende il cui target sia rappresentato da consumatori finali, mentre l'ottenimento di una certificazione di sistema è stato caldamente consigliato ad industrie produttrici di semilavorati. Trovandosi infatti lungo il percorso della catena di fornitura, queste eco-imprese trarranno benefici se dimostreranno a monte e a valle che "la propria organizzazione è in grado di tenere sotto controllo gli impatti ambientali del proprio prodotto".

## I processi di cambiamento nelle aziende



La quarta presentazione ha comportato, invece, una riflessione sull'inevitabilità dei processi di 'cambiamento aziendale', elemento preliminare all'elaborazione di un nuovo modello organizzativo per guidare le inevitabili fasi di trasformazione che continueranno a costellare le vite delle imprese. Sulla scorta delle testimonianze raccolte dai titolari (e/o loro stretti collaboratori) di quattro imprese bergamasche - Plastik (film plastico per il settore igienico sanitario), Fae (specializzata nel settore dell'elettronica), Feb31st (settore del fashion) e Pilomat (settore automazioni e dissuasori mobili) - i componenti di questo team sono arrivati alla conclusione che ogni processo di cambiamento "può essere costruito come se



fosse un prodotto, bisognoso comunque di poggiare su un modello organizzativo, e veicolato attraverso le tecniche di comunicazione che sono già consolidate nei processi di costruzione della marca”. Secondo gli studenti, il primo passo consiste nell’individuare “i valori e i pilastri su cui poggia il progetto di cambiamento, tradurre questi in elementi visivi e metaforici a supporto di una narrazione e applicare il risultato di tale traduzione ai materiali di comunicazione”. Ed è proprio grazie a questo strumento – la tesi espressa – che il piano di engagement che sostiene un cambiamento reale dell’azienda riuscirà a soddisfare in modo più completo la premessa fondamentale: la comprensione del processo in atto e dei suoi obiettivi da parte di tutti. “In questo modo – la conclusione – il gruppo di protagonisti esterni e interni sarà in grado di dare un volto al cambiamento, interiorizzandolo con maggiore efficacia, ricordandolo con minore sforzo e riconoscendolo con maggiore prontezza quando si presenterà”. Insomma, i processi di cambiamento rappresentano un viaggio che aggiusta il tiro durante il percorso. E, come nelle metafore di ogni viaggio, è bene porsi alcune domande. Siamo sicuri che il nostro veicolo (struttura aziendale) sia in condizioni di partire? Le regole previste (sistemi operativi) sono pianificate per lo specifico itinerario? I compagni sono convinti di fare questo viaggio? E, soprattutto, che la meta scelta sia condivisa (processi sociali)?

## **I fattori vincenti delle reti d’impresa**



La quinta ed ultima relazione illustrata ha riguardato invece il mondo delle Reti d’impresa. Che, in provincia di Bergamo conta 231 imprese organizzate in 71 contratti. Cinque i fattori individuati come ‘facilitanti’ perché una Rete d’impresa possa nascere e svilupparsi con successo: la conoscenza tra imprenditori, strategia e business plan, gestione manageriale, compatibilità organizzativa e knowledge sharing. La conoscenza diretta tra i partecipanti, declinata nelle forme di fiducia, intenti e obiettivi comuni, è il primo passo per verificare l’esistenza dei requisiti per la creazione della Rete. Il feeling imprenditoriale di mentalità e la condivisione di obiettivi completano il quadro affinché la conoscenza diretta possa tradursi in piani d’azione. La strategia e il business plan devono essere esplicitati

e dettagliati sin dall'inizio. Gli obiettivi devono essere S.M.A.R.T. (specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e con tempo definito) e la loro definizione deve essere orientata a livello integrativo e non di singola organizzazione. Inizialmente la gestione strategica e manageriale è demandata ai diretti imprenditori interessati; successivamente è opportuno che venga affidata ad un solo manager di Rete, coordinare delle attività operative e amministrative della Rete e la comunicazione tra i partner, rappresentando la Rete nei confronti del territorio e della *business community*. Quarto fattore significativo, la compatibilità organizzativa tra i partner in campo; opportuno, in particolare, che l'azienda maggiormente strutturata si faccia tramite di tecniche di management e di cultura aziendale. Il coinvolgimento delle diverse strutture aziendali parte dalla condivisione delle conoscenze sulla base di un concetto di "porte aperte", dove il "know how" e il "know who" diventano elementi distintivi di complementarità, integrazione e interdipendenza. Detto ciò, la Rete può portare ad una stabilizzazione e ad un ampliamento del rapporto di partnership, al pari del raggiungimento degli obiettivi economici e dell'incremento delle attività produttive o di servizio a queste connesse. Ne consegue un incremento delle competenze operative e di know-how, lo sviluppo di capacità strategiche e l'indispensabile costruzione di vantaggi competitivi più forti.

Alle presentazioni delle relazioni, ha fatto seguito la cerimonia di consegna degli attestati di frequenza agli studenti che hanno frequentato la terza edizione del master MBW (servizio fotografico di Valentina Cozzi).

## **“Confindustria e Federmanager impegnate perché il Progetto MBW prosegua anche nel 2016”**



Marco Bellini, Bambino Colombo e  
Roberto Terranova

Soddisfatto per le relazioni presentate dai cinque gruppi, Roberto Terranova, presidente del Comitato scientifico MBW, che le ha definite “di livello simile, quindi molto buono, a quelle che hanno segnato la conclusione delle due precedenti edizioni di questo progetto”. Nell’anticipare che in autunno si organizzerà un evento conclusivo dell’intero ciclo triennale, Terranova ha espresso la volontà-auspicio che il Progetto MBW possa proseguire anche negli anni a venire. “Forse con nuove modalità - ha concluso - ma comunque facendo tesoro della straordinaria esperienza fin qui maturata, che non deve andare dispersa”. E che il Management Building Workshop sia stato un progetto di valore, lo ha confermato Renato Cuselli, presidente di Fondirigenti: “Il format adottato in questi tre anni - ha rivelato - ci è stato richiesto da altre territoriali di Confindustria e Federmanager, intenzionate a replicare nei rispettivi ambiti il modello sperimentato, con successo, a Bergamo”. Ai 39, tra giovani imprenditori, neo dirigenti e quadri apicali, che hanno frequentato la terza edizione del Progetto MBW si sono rivolti anche Bambina Colombo, presidente di Federmanager Bergamo e Marco Bellini, presidente Sistemi Formativi Aziendali nonché membro del Comitato di presidenza di Confindustria Bergamo con delega alla formazione. Dopo aver ricordato gli “oltre 40 anni trascorsi in Dalmine e le molte ore di formazione fatte proprio qui (nell’aula della Tenaris University *ndr*)”, la presidente Colombo ha esortato i partecipanti al master a “farsi ascoltare di più dai rispettivi senior aziendali”, aiutandoli inoltre “a comprendere che ognuno di voi può essere una risorsa importante all’interno delle realtà per cui lavorate”. “Se ambite a diventare i leader del cambiamento - le ha fatto eco il presidente Bellini - non interrompete, anzi proseguite i vostri percorsi di formazione. Perché il ‘peso’ dei manager nelle Pmi è destinato a crescere”.