

# Le 7 tecnologie per costruire gli aeroporti del futuro



*Le compagnie aeree e i gestori degli scali puntano i loro investimenti su riconoscimento facciale, intelligenza artificiale e digital twin*

Lisbona – “**La tua faccia? Sarà la tua carta d’imbarco**”. La profezia arriva dall’Air transport It Summit che **Sita**, Società internazionale di telecomunicazioni aeronautiche, ha tenuto nei giorni scorsi a Lisbona. Biometria, internet of things, blockchain, cloud e intelligenza artificiale: sono alcuni dei capitoli di **investimento** da parte di **aeroporti e compagnie aeree**. Per rendere più smart gli scali, infatti, sono stati **spesi globalmente 50 miliardi di dollari nel 2018** e la cifra è **destinata a crescere a 61,4 miliardi** per il 2019. Emerge da un’indagine effettuata da Sita, azienda fornitrice di soluzioni informatiche in mille aeroporti del mondo, controllata da 400 operatori del settore con 2800 clienti in 200 paesi, fra cui 40 autorità governative.

*“Gli attuali 4 miliardi di passeggeri raddoppieranno nei*

*prossimi 20 anni. È urgente ottimizzare processi e movimenti, magari all'interno di infrastrutture medio-piccole, assicurando a ogni utente un'esperienza veloce, automatizzata e senza interruzioni – spiega Sergio Colella, presidente di Sita per l'Europa. “I passeggeri forniscono volentieri i propri dati, se sono gestiti efficacemente e se ciò genera un vantaggio. I dati dimostrano che la soddisfazione degli utenti cresce del 20% secondo 6 compagnie e aeroporti su 10, dopo gli investimenti”.*

L'impegno delle linee aeree è stato di **40,8 miliardi di dollari** (il 4,84% dei ricavi) nel 2018, in aumento rispetto ai 24,8 del 2017. **Gli aeroporti ne hanno messi sul piatto 10** (il 6,06% dei ricavi). La spesa converge sempre più su servizi cloud, cybersecurity, business intelligence, web app, data center, processi self-service e infrastrutture. “*Condividere i dati*” è quindi il nuovo mantra lanciato nel corso dell'evento, che ha visto anche la partecipazione di Armando Brunini, amministratore delegato di **Sea**. La società gestisce gli aeroporti di Malpensa e Linate, con 33,7 milioni di passeggeri, 107 linee aeree, 210 destinazioni in 90 Paesi. Così, dalla nota spesa globale di oggi è possibile capire come sta cambiando l'aeroporto del futuro, **con le innovazioni pronte per il 2025**.

## 1. Biometria

Convalidare da sé la propria identità con **un selfie durante il check in online o direttamente in aeroporto** senza esibire a ogni passaggio carta d'imbarco e passaporto. Sarà possibile con una scansione del proprio volto **in meno di 5 secondi**, grazie alle fotocamere del chiosco automatico o con il proprio smartphone. I dati biometrici del viso rilevati dall'intelligenza artificiale saranno infatti abbinati a quelli registrati nel chip del passaporto e alla carta d'imbarco.

Basterà poi farsi riconoscere dalle altre fotocamere al

momento di caricare il bagaglio, abbinato con i propri dati biometrici, ai controlli di sicurezza, di confine e infine all'e-gate d'imbarco. **Il 9% degli aeroporti ha già adottato questa soluzione**, come Orlando negli Usa, ma saranno il 44% nel 2022. In futuro Sita che si possa arrivare a un token di viaggio vitalizio, grazie a soluzioni blockchain.

Fra gli scali che investono in questa tecnologia (il 61% entro il 2022) **ci sono anche Malpensa e Linate**. Qui ci saranno sei chioschi per l'enrollment, 25 e-gate, 10 gate pre-security e 7 face spot security (per un ulteriore controllo). Su questo fronte Sea ha investito 21 milioni.



Un passeggero al chiosco di check in per il riconoscimento biometrico all'aeroporto di Orlando (foto ufficio stampa SITA)

## 2. Digital twin

L'**airport management system** è una centrale operativa con **capacità predittiva** per i carichi di lavoro e congestionamento del traffico, in grado di rimodulare in pochi secondi tabelle orarie, stalli occupati, flussi di mezzi e persone all'imbarco anche in caso di eventi dirompenti (come una bomba d'acqua) grazie all'Ai. Con i sensori a tecnologia

Lidar permette inoltre di monitorare movimenti e presenze in ogni area, in modo anonimo.

Gli operatori hanno così a disposizione **un “gemello digitale” (digital twin) dell’intera struttura** e possono decidere con un colpo d’occhio di smistare il flusso ai gate, aggiornare tempi d’attesa o riprogrammare le operazioni di terra. L’83% e l’80% degli aeroporti investono o investiranno in business intelligence per gestire il flusso dei passeggeri e le operazioni di volo.

### 3. Beacons

Con **l’internet of things** sarà possibile un servizio sempre più personalizzato muovendosi nella struttura fisica. Il 54% degli aeroporti invierà **notifiche in app** sui tempi d’attesa per il volo e il 77% investirà in strumenti per la **navigazione indoor** entro il 2022. Un esempio? Dal primo quadrimestre del 2020 sarà disponibile a **Malpensa (nel T1)** la **tecnologia beacon con connessione bluetooth**: entrando in aeroporto, l’App Sea Milan Airports indicherà il volo e guiderà i passeggeri al gate indicando il percorso più breve, arricchendolo di informazioni sui servizi (ascensori, scale mobili, farmacie, shopping).

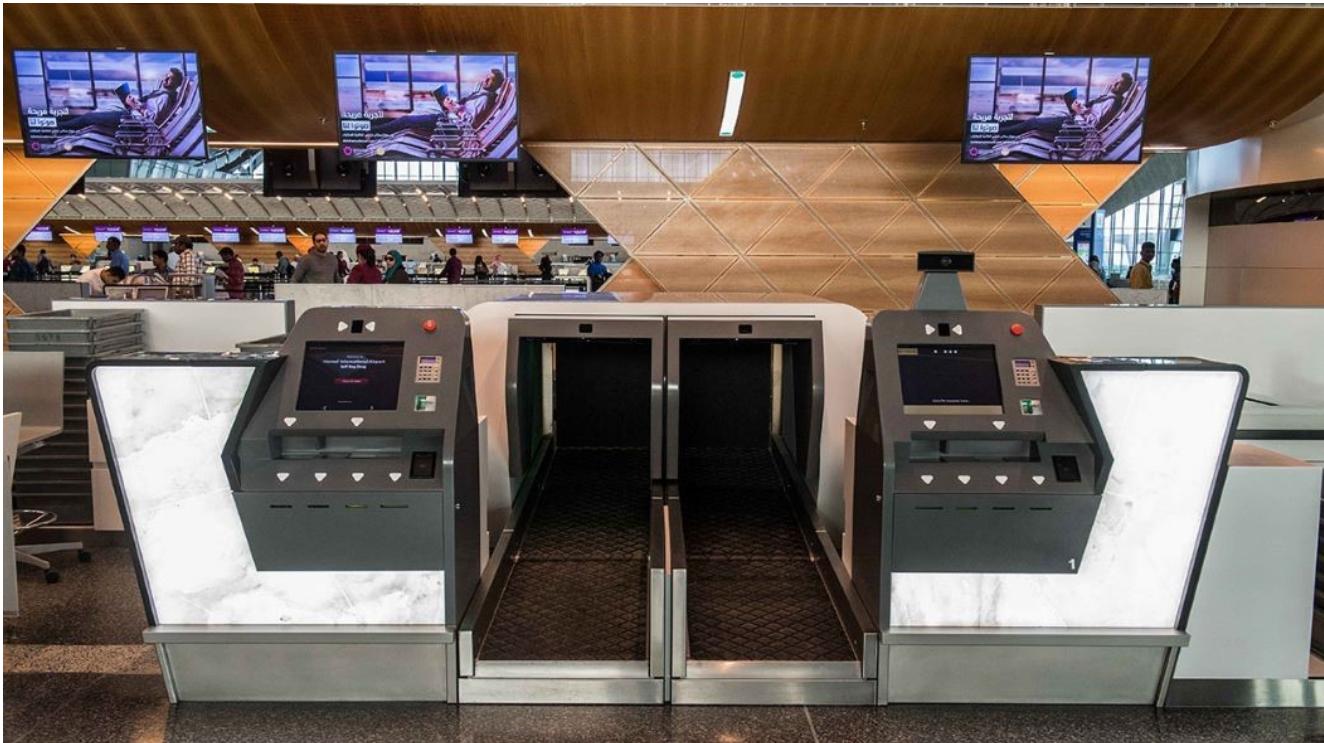


Un passeggero guarda il tabellone delle partenze in aeroporto  
(foto ufficio stampa)

## 4. Imbarco bagaglio self service

Tre aeroporti su quattro forniranno il servizio di **imbarco bagaglio self service** entro il 2022. Gli aeroporti che hanno investito in questa procedura sono raddoppiati dal 18% al 36% nel giro degli ultimi quattro anni. L'utente potrà evitare le file etichettando da solo il bagaglio da stiva nel giro di un minuto. Questo, secondo Sita, permetterebbe di aumentare del 60% la capacità operativa dell'aeroporto, riducendo del 40% i costi operativi dello scalo.

Dal prossimo anno **il Terminal 2 di Malpensa sarà il primo in Italia senza operatori al check-in** perché verranno trasformati tutti i banchi in self bag drop: saranno 21, un po' come sul modello londinese di Gatwick. In caso di peso superiore al previsto, il passeggero pagherà la differenza con sistemi di pagamento elettronici, nella medesima postazione



Self bag drop all'aeroporto di Orlando (foto ufficio stampa SITA)

## 5. Smart security

Oltre 8 aeroporti su 10 stanno investendo in infrastrutture, business intelligence e processi di self-service, così anche Sea Milano prepara l'installazione di **macchine Ede-Cb** (Explosives Detection Systems for Cabin Baggage) con **tecnologia Tac al posto dei tradizionali raggi x**. I nuovi dispositivi di controllo permetteranno di **non dover estrarre computer, tablet e smartphone** dalla valigia, che potrà contenere anche **creme e liquidi oltre 100 millilitri**.

Entreranno in funzione a regime entro l'estate a **Linate** e per la fine del 2020 a **Malpensa**. La tecnologia, per cui Sea ha investito 17 milioni, è già in uso per i controlli dei bagagli da stiva e permette di riconoscere, in maniera automatica, la minima percentuale di esplosivo, svolgendo anche una parte del lavoro dell'operatore. Inoltre, le linee automatizzate per la gestione del bagaglio a mano permetteranno di gestire un numero più elevato di passeggeri, fino a 250 all'ora.

## 6. Un'app per tracciare i bagagli

Se la tecnologia World Tracer è già in uso dal 1991, grazie alle web app ogni compagnia aerea potrà fornire aggiornamenti riguardo il bagaglio smarrito al passeggero che, dopo aver fatto denuncia alle autorità competenti, riceverà un codice univoco di tracciamento e decidere data e luogo della consegna, imitando l'esperienza degli ecommerce più famosi. Metà degli aeroporti ha investito nel tracciamento dei bagagli in area check in nel 2019 e comunque **il numero dei bagagli smarriti è in calo costante** nell'ultimo decennio, da 46.9 milioni di pezzi nel 2007 a 24.8 milioni nel 2018. La spesa annuale correlata è scesa da 4,22 miliardi di dollari a 2,4 miliardi.



Una valigia viene caricata sull'aereo (foto ufficio stampa SITA)

## 7. Cybersecurity

Se è vero che “ci sono due tipi di aziende, quelle che sono

*state hackerate e quelle che ancora non sanno di esserlo state*" (John Chambers, Cisco), la priorità per scali e aerolinee è diventata **l'addestramento del personale**, mentre cresce la ricerca in intelligence delle minacce informatiche.

La difesa informatica è il tema di spesa più diffuso fra gli aeroporti (95%) e il secondo per le compagnie aeree (96%). **Nel mondo, fra luglio 2016 e gennaio 2019, sono state attaccate 12 strutture.** Oltre 100 voli subirono ritardi in **Vietnam** per un attacco agli scali di Ho Chi Minh e Hanoi e la piattaforma di **Kiev** fu colpita dal ransomware WannaCry. Nel 2018 gli hacker misero in scacco la rete wireless nell'aeroporto di **Atlanta**; mezzo milione di passeggeri subì ritardi e cancellazioni per un errore di sistema del centro **Eurocontrol a Bruxelles** e un furto di dati alla **British Airways** mise a rischio la sicurezza di 380mila carte di credito.



Sergio Colella, presidente di Sita Europa (foto ufficio stampa)

Come ulteriore tassello per supportare gli aeroporti a integrare le soluzioni informatiche nel processo di trasformazione digitale, **Sita**, che ha chiuso il 2018 con 1,7 miliardi di ricavi, **ha appena acquisito il 100% di Software**

**Design, società italiana** con un team di 70 esperti, specializzata nell'integrazione di soluzioni software per gli aeroporti e principale fornitore di servizi a Capodichino (Napoli), scalo che, anche grazie ai sistemi digitali, ha potuto gestire un aumento del 16% di viaggiatori, arrivati a 10 milioni nel 2018.

---

## **Nutella, come sfruttare il packaging nella comunicazione di impresa**



Ognuno di noi ha, almeno una volta, assaggiato la nutella. La crema di nocciole più famosa del mondo è stata inventata nel 1964 dall'industria dolciaria Ferrero. Il successo di questo prodotto, che ha reso i Ferrero la famiglia più ricca d'Italia, è sicuramente dovuto al sapore del

prodotto, che piace molto soprattutto ai più piccoli, ma anche all'intelligenza del top management che ha permesso di sfruttare tutte le leve del marketing, adattandole ai diversi paesi in cui il prodotto è distribuito.

La Ferrero infatti, avendo un prodotto non personalizzabile, hanno sfruttato abilmente il packaging per trasmettere i propri valori ai clienti piuttosto che fare del barattolino di vetro un mero contenitore. I vasetti infatti, spesso diversi tra di loro, spesso vengono riutilizzati e apprezzati dai clienti.

Il primo vasetto del 1964, che conteneva 200 grammi di prodotto, aveva una forma conica con il tappo bianco che tutti conosciamo. Pochi anni dopo il vasetto originale venne sostituito con vasetti di diverse forme, sempre in vetro, arricchiti con svariate decorazioni, come ad esempio personaggi dei cartoni animati o i luoghi più famosi d'Italia, che lo resero un oggetto da collezione e ne permisero il riutilizzo.

Seguendo le orme della coca-cola, la Ferrero nel 2013 lanciò il vasetto personalizzato con la campagna ''nutella sei tu''. Non solo nei negozi divenne possibile acquistare barattoli con 150 nomi ma divenne possibile anche acquistare su internet un vasetto con il proprio nome, nel caso in cui non fosse presente tra i 150 disponibili in negozio. Visto l'enorme successo di questa iniziativa, l'anno seguente la Ferrero decise di lanciare i vasetti con le frasi motivazionali e nel 2015 con varie espressioni

dialettali. Nel 2017 i vasi delle dimensioni più grandi vennero prodotti con un numero di serie progressivo e unico, al fine di rendere ogni barattolo diverso da tutti gli altri. A sostegno della diversità, nel 2019 la ferrero ha lanciato l'edizione speciale che ha preso il nome di nutella gemella per veicolare il messaggio che "anche se siamo tutti diversi, c'è sempre qualcosa che ci unisce". Ferrero ci insegna come anche un prodotto di larghissimo consumo può essere reso speciale e unico grazie ad un packaging originale.

---

## **"Strumenti innovativi per la mappatura degli stakeholder e per la rendicontazione integrata"**



[XIX° convegno International Marketing Trends Conference](#)

***“Strumenti innovativi per la mappatura degli stakeholder  
e per la rendicontazione integrata”***

**Prof. Luca Poma**

*Università LUMSA di Roma e all’Università statale della Repubblica di San Marino*

## ***Introduzione***

In

una delle sue celebri “lezioni americane”, “Exactitude”, l’indimenticabile

Italo Calvino – nella top ten degli autori italiani del ‘900 – si concentra

sulla “forza della parola” e – per contro – sulla crescente banalizzazione del

linguaggio nei tempi moderni. Le parole sono come un abito, che dà forma ai

nostri pensieri e ci permette di decidere come desideriamo essere percepiti

all’esterno, dal pubblico con il quale inevitabilmente entriamo quotidianamente

in contatto.

Il

“marketing relazionale” è ormai entrato nella pedagogia del business, ma non di

sole vendite vive un’azienda, o meglio: per vendere – ma soprattutto per

continuare a vendere – costruendo valore nel tempo, è necessario coltivare le

relazioni con gli stakeholder in modo realmente efficace, aperto

all’innovazione, e inclusivo delle novità dettate dallo sviluppo frenetico del mondo digitale.

I

cittadini oggi si sentono sempre più liberi di manifestare la propria opinione o, perlomeno, hanno la piena consapevolezza di “essere parte dell’equazione globale”. Molte organizzazioni per contro si ostinano a tenerli fuori dalle proprie dinamiche di decisione, nonostante keyword come “fiducia”, “reputazione” e “rispetto” siano ormai – da tempo – parte integrante della catena del valore.

La narrazione costruita dall’azienda è centrale, nell’attrarre il Cliente nell’universo dell’azienda, e l’importanza del preziosissimo asset intangibile della “reputazione”, che è concretamente in grado di condizionare i comportamenti di acquisto – dei prodotti, ma anche dei servizi – da parte dei Clienti finali, è acclarata.

Il termine “transmedia storytelling” – la costruzione di un universo narrativo coerente su vari media, e soprattutto di esperienze in grado di coinvolgere le persone e i Clienti – sta entrando prepotentemente nel vocabolario degli addetti ai lavori: non solo rappresenta il futuro – anzi, ormai il presente – del narrare storie create dalle aziende, ma esprime il potere della cultura contemporanea che tende a fondere l’esperienza delle aziende con quella dei fruitori, in una perfetta sintesi. Un

processo per cui  
si generano nuove “trame” e si aprono nuovi mercati partendo  
dalla circolazione  
dei contenuti e delle idee che gli stessi Clienti finali  
creano attorno a un  
prodotto, un servizio o un marchio.

Il  
reputation management include strumenti ad alto valore  
aggiunto creati con lo  
scopo di misurare e orientare l’opinione pubblica,  
condizionando positivamente  
i comportamenti di acquisto; implica anche la ricezione dei  
commenti in modo  
aperto e il coinvolgimento dei vari pubblici verso il  
miglioramento della percezione  
che pubblicamente hanno dell’organizzazione.

L’era  
della mera trasmissione unilaterale di contenuti – senza  
curarsi  
dell’impressione e delle idee del proprio pubblico – è alla  
fine, cosa che  
risulta evidentissima se solo si osservano le dinamiche  
relazionali dei vari social-network:  
occorre lavorare su sistemi che prevedano un feedback  
istantaneo nonché  
strumenti di narrazione collettiva, perché gli utenti non solo  
vogliono poter  
“dire la loro” sulla storia narrata dal marchio, cosa che  
ormai viene data  
assolutamente per scontato, ma vogliono anche poter  
influenzare le scelte delle  
aziende; di fatto la “storia di successo” è solo quella che  
gli autori  
“abbandonano” dal punto di vista creativo come un guscio di  
noce nell’oceano

della creatività del pubblico dei fruitori. Questo è un territorio nuovo, in cui produzione e consumo scambiano i propri ruoli e discutono le proprie ambizioni, mostrandosi specchio di un'era interconnessa, votata alla vera partecipazione.

Oggi sono sempre più frequenti le situazioni di co-protagonismo tra aziende, Clienti finali e pubblico in generale. Federico Minoli, Amministratore delegato della storica marca di motociclette Ducati, ebbe a dichiarare: *"Improvvisamente la domanda vera è: di chi è la marca? Noi siamo convinti che la marca sia dei Ducatisti"*. Come è facile comprendere, un atteggiamento virtuoso come questo ha conseguenze sull'intera offerta di servizi dell'azienda e sulle strategie di marketing della stessa.

## ***La rendicontazione integrata***

Quattro le parole chiave del Reputation management: l'identità, ovvero il DNA dell'azienda, la sua mission, i suoi valori; l'immagine che è il riflesso dell'identità dell'organizzazione così come è percepita – anche in modo differente – dai diversi pubblici; quindi, la reputazione, ovvero il grado di allineamento tra l'identità dell'organizzazione e la sua immagine,

costruita nel tempo dall'organizzazione insieme ai suoi pubblici; da non dimenticare, infine, che la reputazione può migliorare sempre e solo se la relazione tra i soggetti è basata su criteri di autenticità.

Le organizzazioni sempre più spesso “rendicontano” ai propri stakeholder, con vari strumenti, alcuni più adeguati, altri meno. La

“rendicontazione non finanziaria” è stata resa obbligatoria del 31/12/2017 per

Direttiva UE per tutte le aziende da 500 dipendenti in su (in futuro questo

limite verrà probabilmente abbassato), ma è in realtà prassi corrente anche per

le PMI più attente a costruire con la propria Clientela un rapporto di fiducia,

in grado di condizionare i comportamenti di acquisto.

Tuttavia, la rendicontazione aziendale attuale viola intrinsecamente le

regole di base del Reputation management: è “agiografica”, auto-referenziale,

riporta solo i successi delle aziende e non rispetta quasi mai il principio del

“comply or explain” (le aziende illustrano molto raramente i motivi per i quali

non sono riuscite a raggiungere gli obiettivi dettati dagli impegni assunti con

i loro pubblici). Come è possibile costruire fiducia in assenza del requisito –

essenziale – della precipitata autenticità...? La relazione tra organizzazione e

stakeholder è a quel punto come un fragile castello di carte, pronto a crollare

al primo episodio di crisi reputazionale: le cronache – e i Social – sono pieni

di case-history di questo genere.

Le

più recenti analisi sulla reportistica corporate posizionano le aziende in

due macro-categorie: imprese che cercano di soddisfare i bisogni di conoscenza

espressi dai loro pubblici in modo proattivo, con sistemi di reportistica più o

meno evoluti, o aziende puramente “marketing-oriented” che ritengono superfluo

ogni sforzo in rendicontazione.

Anche

nel primo caso (aziende CSR-oriented), in controllo del flusso di comunicazione

è sempre saldamente in mano all'azienda, che segue i processi di eventuale

integrazione strategica della CSR, elabora gli strumenti di reportistica, e

filtra i dati, decidendo integralmente sostanza e forma del contenuto del

Bilancio integrato.

Il

rischio di “lifting” è quindi evidente, dal momento che non esistono efficaci

strumenti di controllo (per i bilanci sociali non vige l'obbligo di

certificazione da parte di Enti terzi); inoltre – aspetto a mio avviso sostanziale

– si registra quasi sempre l'assenza di un apposita sezione di tipo “comply or

explain”, nella quale l'azienda dovrebbe auspicabilmente illustrare gli

obiettivi non raggiunti nel corso dell'anno (scostamento tra i risultati a fine anno e le attese iniziali).

L'obiettivo

principale della rendicontazione dovrebbe essere:

- coinvolgere attivamente gli stakeholder esterni nel processo di redazione del bilancio integrato
- coinvolgere attivamente i dipendenti nell'aggiornamento del cruscotto di indicatori qual-quantitativi contenuto nel Bilancio integrato, così da limitare l'effetto "lifting" da parte della Direzione/da parte degli azionisti
- aumentare la percezione di trasparenza e di fiducia e quindi aumentare la licenza di operare concessa all'azienda dagli stakeholder
- garantire a tutti i pubblici informazioni aggiornate sull'azienda, in modo disintermediato, 365 giorni all'anno, senza dover interpellare ogni volta l'azienda stessa
- soprattutto, garantire informazioni sugli obiettivi non raggiunti dall'azienda

Tali

obiettivi sono raggiunti nella maggior parte dei casi solo in parte, spesso per nulla: le aziende sono quindi oggi chiamate a un maggior sforzo in direzione della trasparenza di processo, della coerenza, e della genuinità nella rendicontazione.

## ***Una case-history di autenticità***

Come

vedremo nel proseguo di questo Paper, il "Social Hub" rappresenta attualmente il più moderno esperimento al mondo - riuscito - di rendicontazione integrata

online multinacanale e multistakeholder.

Si

tratta di una piattaforma web che mette l'organizzazione in grado di comunicare con tutti i propri pubblici di riferimento, in modalità continua, rendicontando ai cittadini – in tempo reale – sui progressi dell'organizzazione nell'assolvimento del proprio mandato.

Il

Social Hub è un'evoluzione nel campo degli strumenti di rendicontazione, una sfida che è punto di arrivo di un progetto sperimentale che garantisce un flusso di dati totalmente disintermediati 365 giorni all'anno, senza soluzione di continuità, imputati direttamente on-line dagli stakeholder dell'organizzazione, che collaborano attivamente all'aggiornamento di numerose tabelle inserite in un apposito cruscotto di indicatori.

## ***La storia del progetto e le sue basi teoriche***

Il sistema normalmente applicato a tutti gli strumenti di rendicontazione è quello della “logica Aristotelica”: in logica classica, il principio di non contraddizione afferma l'incongruenza di ogni affermazione la quale implica che una certa proposizione “A” e la sua negazione – diciamo la proposizione “non-A” – sono allo stesso tempo entrambe vere. Aristotele infatti diceva che “...non è lecito affermare che qualcosa sia e non sia nello stesso modo ed allo stesso tempo...”. Ne deriva che – in base a questo paradigma – vi è un esatto punto oltre il quale un pubblico non è più di interesse dell'organizzazione. O si è stakeholder, o non lo si è: ciò

che c'è oltre l'ipotetica linea di demarcazione, secondo questo approccio, non deve interessare l'organizzazione, che in questo modo – però – pone di fatto un limite alla propria stessa licenza di operare.

Agli

inizi dei ruggenti anni '60, all'[Università di Berkeley](#), Lotfi Zadeh, un Professore molto noto per i suoi contributi alla teoria dei sistemi, si convinse che le tecniche tradizionali di analisi di tale teoria erano così schematiche e "precise" da risultare inadeguate a descrivere molti dei problemi tipici in un'epoca di forte rinnovamento. Zadeh elaborò una nuova teoria, che alcuni percepirono inizialmente in contraddizione con la logica aristotelica – e ne nacquero accese discussioni accademiche! – ma che invece si rivelò essere, come vedremo, una sua evoluzione dettata dallo sviluppo dei tempi e del pensiero: la logica "*ad infiniti valori di verità*", basata sul concetto di "insiemi sfumati", anche conosciuta come "logica fuzzy" (da indeterminato, sfumato, sfocato). Si tratta di un approccio alla logica in cui si può attribuire a ciascuna proposizione un grado di "verità variabile" compreso tra un valore 0 ed un valore 1. Quest'intuizione, utilissima per spiegare molti fenomeni moderni, era stata tratteggiata già prima da ricercatori del calibro di Bertrand Russel ed Albert Einstein, ma venne codificata in modo articolato per la prima volta proprio dal Prof. Zadeh.

Quando  
parliamo di *grado di verità o valore di appartenenza*  
intendiamo dire –  
disorientando forse un po' le nostre mentalità cartesiane,  
pregnate dal  
concetto “o è vero o è falso, o è bianco o è nero” – che una  
certa proprietà  
oltreché essere vera (cioè con valore 1) o falsa (cioè con  
valore 0) come  
prevede la logica classica, può anche essere contraddistinta  
da valori  
intermedi: vero è che “o si è vivi o si è morti” (valore 1 o  
valore 0) ma  
altrettanto vero è che – in logica fuzzy – si può assegnare ad  
un neonato valore  
1, ad un ragazzo appena maggiorenne valore 0,8, ed a un  
pensionato settantacinquenne  
valore 0,15. Detta così può apparire banale, ma la  
codificazione di questa  
riflessione sotto forma di algoritmi matematici avviò una vera  
e propria  
rivoluzione nel mondo della logica moderna.

## ***Un nuovo modello di mappa degli stakeholder***

Abbiamo quindi applicato i concetti su esposti alla  
Responsabilità Sociale delle Imprese, elaborando un nuovo tipo  
di procedimento per mappare gli stakeholder basato  
sull'assunto che “*tutti sono stakeholder*”, semplicemente con  
infiniti e sfumati valori di *coinvolgimento*. La mappa così  
concepita, è uno strumento innovativo per la lettura dei  
fenomeni nei quali viene coinvolta l'Organizzazione e delle  
dinamiche di comunicazione e interazione con i nostri  
pubblici. Laddove tradizionalmente, l'azienda era infatti  
rappresentata “al centro”, con intorno all'azienda, collegati  
da una linea ciascuno, i vari portatori d'interesse, questa

nuova mappa degli stakeholder utilizza un diagramma cartesiano a 4 quadranti: nessuna correlazione tra l'Organizzazione e gli stakeholder, Organizzazione dominante sullo stakeholder, stakeholder dominante sull'Organizzazione, e – infine – interconnessioni reciproche e forti.



La nostra modalità di rappresentazione dei rapporti tra l'Organizzazione

e i propri pubblici va ben oltre l'aspetto meramente grafico, e finisce per

coinvolgere nel profondo l'aspetto filosofico di questa materia:

l'Organizzazione è rappresentata come una "texture di fondo" sulla quale "si

appoggiano gli stakeholder, a raffigurare l'esatta "coincidenza" di obiettivi e

desideri tra la prima e i secondi, enfatizzando visivamente il modo con il quale

percepiamo il nostro ruolo nei confronti del pubblico e intendiamo rapportarci

– nel senso più ampio del termine – a ciò che ci circonda.

L'azione di input verso uno stakeholder, finirà per generare una rielaborazione di informazioni anche all'interno del perimetro dello stakeholder stesso, modificando in parte il suo DNA, e queste modifiche finiranno inevitabilmente per produrre alterazioni all'interno del perimetro dei pubblici d'interesse del nostro stakeholder, applicando così alle dinamiche tra Organizzazione e stakeholder il principio che sta alla base delle reti neurali.

Nelle "reti neurali artificiali", al termine di ogni fase del processo di apprendimento, il nodo avente un vettore di pesi più vicino ad un certo risultato desiderabile è considerato il nodo "vincitore", e tutti i pesi sono aggiornati automaticamente in modo da avvicinarli a tale valore. Dato che ciascun nodo ha un certo numero di nodi adiacenti, quando un nodo vince una competizione, anche i pesi dei nodi adiacenti sono modificati, secondo la regola generale che più un nodo è vicino al nodo vincitore tanto più marcata è la variazione dei suoi pesi. Questo è ciò che succede in una mappa di stakeholder, laddove una buona prassi ha alte probabilità di venir adottata da tutto il network e diventa quindi il nuovo valore di riferimento.

Il tipo di mappa evoluta ideato sulla base di questo modello è quindi un

tentativo per codificare graficamente questi concetti: l'organizzazione si sente così strettamente connessi ai propri pubblici, da arrivare ad affermare che non ha relazioni con i propri stakeholder, bensì l'organizzazione “è” i propri stakeholder, e gli stakeholder sono l'organizzazione, perché come Organizzazione siamo parte integrante di uno scenario sociale complesso, con una missione che va ben al di là del mero coinvolgimento dei “pubblici di prossimità”.

Anche il posizionamento dei pubblici sulla mappa non è affatto “casuale”, bensì è frutto della compilazione di dettagliate “checklist” da parte degli stakeholder stessi e dei loro referenti all'interno dell'azienda, i cui risultati determinano, mediante l'assegnazione di un valore numerico da -5 a +5 (e relative frazioni decimali), il posizionamento dell'icona rappresentante uno specifico pubblico in un preciso punto dello schema, secondo appunto la misurazione dell’“influenza” dello stakeholder sull'organizzazione e viceversa.

Ogni stakeholder è quindi durante l'anno oggetto di specifiche strategie e azioni di comunicazione, elaborate “ad hoc”, tendenti a generare il cambiamento nella relazione necessario per spostare lo stakeholder – ovviamente – sempre più verso il riquadro in alto a destra, quello delle “interconnessioni forti” tra l'organizzazione e lo stakeholder stesso.

# **L'evoluzione nella rendicontazione integrata: il “Social Hub”**

Successivamente,  
dopo aver sperimentato con successo questo modello  
sull'azienda farmaceutica  
leader in Italia nel settore delle medicine di origine  
biologico-naturale – ci  
siamo posti un'ulteriore domanda: se la posizione più  
appetibile è – come  
abbiamo sottolineato – quella delle interconnessioni forti,  
non è  
anacronistico un sistema di reportistica confezionato  
esclusivamente  
dall'azienda, flusso unilaterale di informazioni, non  
sottoposto a controlli  
esterni, se non – nel migliore dei casi – a una mera “conferma  
di congruità  
formale” da parte di qualche società di certificazione? Come  
abbiamo scritto, i  
bilanci sociali tradizionali sono spesso documenti  
agiografici, redatti dalle  
aziende alla fine dell'anno, più volte di quante si pensi  
oggetto di “lifting”,  
e riportanti sempre solo pluspoint e quasi mai criticità. Un  
sistema obsoleto,  
non trasparente, non condiviso con quegli stessi stakeholder  
che sosteniamo  
sempre essere – a parole – “fondamentali” per il buon fine  
della missione  
stessa dell'Organizzazione.

E' nato  
così il “Social Hub”: una piattaforma web sperimentale frutto  
di un processo di

condivisione dei contenuti con i vari pubblici aziendali, che collaborano attivamente per l'intera fase di redazione del documento di rendicontazione dell'Organizzazione, "emendando" periodicamente il testo stesso del bilancio; ogni stakeholder può interagire direttamente con la piattaforma, modificando i dati quali-quantitativi del bilancio relativi al proprio rapporto di collaborazione/partnership/sponsorship con l'organizzazione, "costruendo" con essa il Bilancio integrato.

L'Organizzazione e i suoi stakeholder dispongono quindi di una rendicontazione agile, facilmente accessibile, chiara e trasparente; solo online, perchè non percepiamo più – da alcuni anni – alcun valore aggiunto dalla stampa di un supporto cartaceo. Dal Social Hub è comunque possibile per qualunque utente estrapolare con un semplice "click" – qualora necessario – una versione cartacea "light" del Bilancio integrato, senza foto e impaginata in modo agile ed essenziale, così da limitare lo spreco di carta.



Inoltre, lo strumento si rivela prezioso per permettere all'azienda di individuare precocemente segnali deboli di crisi e sacche d'inefficienza al proprio interno.

Il bilancio integrato così concepito – frutto di 6 anni di lavoro per l'adattamento del modello teorico che l'ha ispirato, e predisposto in versione sperimentale online nel 2014, in versione 2.0 nel 2016, e in versione 3.0 nel 2019 – è stato dotato di un “cruscotto di indicatori” di oltre 60 tabelle – con relativa parte testuale – i cui dati sono aggiornati man mano durante l'anno direttamente dai vari reparti aziendali, senza alcuna “mediazione” da parte degli azionisti.

Questo progetto di condivisione e di totale disintermediazione tra l'organizzazione e

i suoi pubblici, permette ai cittadini di accedere durante tutto l'anno ai dati grezzi e non "trattati" o commentati dall'organizzazione, per farsi una propria personale idea dell'andamento delle attività societarie.

Vi è anche un'area Fotogallery/Videogallery, con la possibilità di pubblicare "storie per immagini", interviste, etc., che illustrino meglio all'utente la filosofia e i progetti promossi dall'Organizzazione.

Una "time-line" riporta – anno per anno – i "fatti salienti" che hanno caratterizzato l'evoluzione e la crescita dell'Organizzazione stessa.

È stata infine creata l'area "*Cosa non siamo riusciti a fare e perché*", primo bilancio integrato in Italia a prevedere un intero capitolo di questo genere all'interno del Report, consolidando ancor più il principio "comply or explain", che prevede l'obbligo – previsto dai framework internazionali in materia, purtroppo ancora poco applicati in Italia – di rendicontare ogni obiettivo che si è mancato di raggiungere.



## SEZIONE 5 - GUARDIAMO AL FUTURO



Cosa non è stato fatto, o è stato fatto solo in parte... e perché

Alcuni progetti orfani da adottare



Condividi

### NAVIGA IL BILANCIO

- Bilancio integrato completo
- Sezione 1 – Introduzione
- Sezione 2 – Comprendere il Mondo Guna
- Sezione 3 – Le attività di relazione con gli stakeholders
  - AMBIENTE
  - FARMACISTI E MEDICI
  - GIORNALISTI
  - I CITTADINI CRITICI VERSO LE MEDICINE COMPLEMENTARI
  - I CONCORRENTI
  - I FORNITORI
  - IL TERRITORIO
  - ISTITUZIONI SANITARIE E POLITICI
  - LA COMUNITÀ SCIENTIFICA E LE ISTITUZIONI ACCADEMICHE
  - LA GENESI DEL NOSTRO PERCORSO
  - LA MAPPA DEI PUBBLICI CHE ABBIANO A CUORE
  - LA NOSTRA SQUADRA
  - LE NUOVE GENERAZIONI
  - L'OPINIONE PUBBLICA
  - PAZIENTI
  - PREMI E CERTIFICATI
  - PROFILI DI CRISI POTENZIALE
  - PROGETTI "TRASVERSALI"

È inoltre possibile “valutare” il bilancio mediante la compilazione di un apposito Questionario di gradimento on-line sul Social Hub. Tutti i questionari compilati contribuiscono a modificare “in tempo reale” la valutazione da parte degli utenti dello strumento di rendicontazione.

Il modello proposto in questo Paper – e già collaudato in Italia – è un viaggio affascinante, oltre una nuova frontiera del marketing relazionale, della sostenibilità e della rendicontazione trasparente, consci del fatto che non sempre “nuovo” è sinonimo di “pericoloso”, dal momento che i nuovi scenari della comunicazione vanno necessariamente governati. Nel contempo, è quasi una “provocazione”, per le aziende decise a aprire i propri cancelli sulla base di

principi di autenticità  
e trasparenza, e a sfidare il domani con ottimismo e senza  
paura.

---

## Rivoluzione etica nel business, è l'ora della reputation



Ricerca Accenture, quasi un consumatore su due smette di  
acquistare prodotti da azienda non etica

---

# **Reputazione, un asset strategico che orienta le scelte dei clienti**



Henry Ford diceva che “le due cose più importanti non compaiono nel bilancio di un’azienda: la reputazione ed i suoi uomini”. Erano gli inizi del ‘900, non esisteva il web ed il binomio qualità/prezzo era il mantra di ogni strategia commerciale. Tuttavia, il grande imprenditore statunitense già evidenziava l’importanza della **reputazione, concetto che oggi è diventato imprescindibile, tanto da poter determinare la crescita o il declino di un’azienda**.

Una recente ricerca di Accenture<sup>1</sup> che ha coinvolto 30.000 consumatori nel mondo rivela ad esempio che **il 63% degli acquirenti orienta le proprie decisioni di acquisto di prodotti e servizi in base al sistema valoriale di un’azienda e all’autenticità delle sue azioni**. Ciò significa che, da soli, **qualità e prezzo non sono più sufficienti** per costruirsi una buona reputazione e incontrare il consenso del mercato.

Non cogliere questa nuova dinamica può essere molto negativo per le aziende: **in Italia<sup>2</sup>, il 47% degli intervistati ha dichiarato di non acquistare prodotti di realtà di cui non condivide i valori e le azioni concrete**.

# Cos'è la brand reputation?

Secondo una definizione da manuale, “**la reputazione di un'organizzazione è la fusione di tutte le aspettative, percezioni ed opinioni sviluppate nel tempo da clienti, impiegati, fornitori, investitori e vasto pubblico in relazione alle qualità dell'organizzazione, alle caratteristiche e ai comportamenti, che derivano dalla personale esperienza, il sentito dire o l'osservazione delle passate azioni dell'organizzazione**”<sup>3</sup>.

In pratica, **la brand reputation è la valutazione complessiva e stabile nel tempo**, condivisa da più stakeholder, **che riguarda un'impresa, e per estensione i prodotti e i servizi che offre**. Il comportamento dei suoi dirigenti, il rapporto con gli stakeholder, il modo di comunicare: tutto contribuisce a costruire la reputazione di un'azienda.

Le variabili della brand reputation sono molteplici ma possono essere raggruppate in **tre dimensioni**:

- una che attiene più strettamente al **lavoro dell'azienda**: corporate identity, prodotti e servizi, luogo di lavoro, governance, performance economiche;
- l'**aspetto emotivo** che l'azienda riesce a generare (stima, fiducia, ammirazione, disapprovazione), che emerge da come l'opinione pubblica (media, web) ne parla;
- le **intenzioni comportamentali espresse dalle persone** in termini di decisione di acquisto, di investimento, di aspirazione a lavorare nell'azienda considerata.

Di certo c'è che **la costruzione di una buona brand reputation è un processo lungo ed in costante evoluzione**, perché la considerazione può mutare col variare del paradigma valoriale e delle priorità condivise dall'opinione pubblica.

In effetti, una realtà che ha una lunga storia, da sempre contraddistinta da una buona reputazione, potrebbe vederla crollare da un momento all'altro se non riuscisse più ad essere in sintonia con il sentire comune della società. In questo senso, valgono le parole di **Warren Buffet**, secondo cui **"ci vogliono 20 anni per costruire una buona reputazione, cinque minuti per distruggerla"**. Oggi verrebbe da dire che in realtà bastano **anche pochi secondi** per distruggere quanto costruito in anni di lavoro, vista la rapidità e capillarità con cui informazioni ed opinioni viaggiano attraverso il web.

## I fattori chiave per costruire una buona brand reputation nel terzo millennio

Nella ricerca citata, Accenture ha chiesto ai consumatori quali sono i fattori che li guidano verso la scelta di acquistare prodotti o servizi di un brand piuttosto che un altro, al di là di prezzo e qualità. Ecco le risposte che hanno ottenuto più del 50% delle preferenze:

- l'azienda è trasparente sulla provenienza delle materie prime e sulle condizioni dei lavoratori;
- l'azienda tratta bene i suoi dipendenti;
- l'azienda crede nella riduzione della plastica e nel miglioramento dell'ambiente;
- il brand non si limita a vendere prodotti e servizi, ma si impegna per qualcosa di più grande, in linea con i miei valori personali;
- l'azienda si impegna per questioni sociali e culturali in cui crede;
- il brand supporta e agisce in favore di cause che condivido;
- il brand fa ciò che dice e mantiene le promesse;
- il brand ha valori etici e dimostra autenticità in tutto ciò che fa;
- dimostra passione e attenzione verso i prodotti e

servizi che vende.

## Key Word #1: Responsabilità

I primi sei punti evidenziati dalla ricerca potrebbero essere sintetizzati nel concetto di **responsabilità ambientale e sociale** e riflettono l'**accresciuta sensibilità dell'opinione pubblica verso questi temi**.

**Buona parte dei consumatori** (il 76%, secondo la ricerca Accenture) **pensa che le aziende abbiano la responsabilità**, anche più delle istituzioni, **di guidare il cambiamento sociale e lo sviluppo sostenibile**. Sempre lo stesso studio dice, ad esempio, che **il 78% dei consumatori è orientato ad acquistare prodotti da imprese che utilizzano ingredienti di buona qualità e rispettano i diritti umani**, mentre **il 68% vuole rivolgersi a aziende che si impegnano per il miglioramento dell'ambiente e per la riduzione dell'utilizzo di materiali plastici**.

Investire per **diminuire il proprio impatto ambientale**, sostenere iniziative per **ridurre la plastica o risolvere alcune criticità ambientali**, essere attenti alla provenienza delle **materie prime**, rispettare i **diritti dei lavoratori** e migliorare il loro benessere, adottare **politiche di inclusione e di abbattimento delle diseguaglianze**, supportare **iniziativa sociali e culturali nel territorio** di riferimento: tutte queste sono buone prassi che incidono profondamente su una buona brand reputation.

Non a caso, secondo l'Osservatorio sulla Sostenibilità della Società Italiana Comunicazione, realizzato in collaborazione con Format Research<sup>4</sup>, la “**linea di investimento**” più perseguita è quella della **sostenibilità** che, per il 35,4% delle aziende rappresenta «il modo di fare impresa da qui in avanti» e che per 6 realtà su 10 (58,3%) porta ad un **aumento della brand reputation**.

## **Key Word #2: Credibilità**

Tornando all'elenco delle risposte dei consumatori, un altro tema che risalta è quello che potremmo definire della **credibilità**. Quando le persone dicono di apprezzare un brand che "mantiene le promesse", e che "dimostra autenticità in tutto ciò che fa", dicono sostanzialmente che **non bastano le promesse e gli impegni formali, perché la valutazione si basa sui fatti concreti.**

**Il rapporto di fiducia** che si può instaurare tra un'azienda e gli stakeholder **sulla base di valori comuni e condivisi va curato nel tempo ed alimentato da azioni e comportamenti coerenti**, che mettono in pratica quanto comunicato con le parole. In questo rapporto tra azienda e stakeholder, **diventa fondamentale l'intermediazione di realtà terze, il più possibile oggettive, indipendenti e imparziali**, che possano testare e confermare la bontà di ciò che l'impresa dice e fa. **Enti di ricerca, istituti che conferiscono dei premi, ma anche stampa, esperti qualificati e influencer** possono contribuire ad accrescere la buona reputazione laddove attestino la coerenza e la trasparenza di un'azienda.

D'altro canto, **il rischio legato alla perdita di credibilità è altissimo: se il rapporto di fiducia viene tradito, è molto difficile poi recuperarlo**. In questo senso, le nuove modalità di comunicazione, in particolare il **web**, possono rappresentare **una grande opportunità ma anche una minaccia**. Sono un'opportunità perché **consentono alle aziende di comunicare direttamente con gli stakeholder** e dare visibilità alle proprie azioni. Tuttavia, **la notizia di un possibile "errore" ha potenzialità distruttive, perché si diffondono rapidamente e capillarmente**. Senza contare, tra l'altro, **il pericolo di essere vittima di "fake news"**, che fa sorgere l'esigenza da parte delle aziende di tutelarsi dal **rischio reputazionale**.

## **Key Word #3: Customer Experience**

Infine, l'ultimo punto dell'elenco stilato in base ai risultati dell'indagine Accenture fa riferimento ai prodotti e servizi e chiama in causa la **customer experience**. Il **prodotto o servizio** offerto resta infatti centrale nella **valutazione della buona reputazione** di un'azienda. **Rispetto al passato**, tuttavia, la **valutazione** del consumatore non è più solo sulla qualità del bene o sul prezzo, ma **su tutta l'esperienza di acquisto** – un processo che inizia quando la persona si rende conto di avere un bisogno, si consolida nel momento in cui acquista il bene o il servizio, e prosegue anche oltre, perché comprende l'assistenza post-vendita e il modo in cui l'azienda conserva e tutela i dati raccolti.

Si tratta quindi della **interazione-relazione tra impresa e cliente**, che può determinare la reputazione di un brand. Un prodotto di ottima qualità venduto senza assistenza o da un addetto scortese influirà probabilmente in modo negativo sulla valutazione dell'azienda da parte del cliente. E se il cliente deciderà di raccontare la sua **esperienza negativa**, l'opinione entrerà nel flusso delle **informazioni** che contribuiscono a creare la reputazione del brand.

## **Reputazione: sarà la “moneta” del futuro?**

La **brand reputation** è già oggi un asset strategico per le imprese, e probabilmente lo diventerà sempre di più, alla luce della crescente sensibilità dell'opinione pubblica ai temi della sostenibilità ambientale e sociale.

Secondo il Reputation Institute<sup>5</sup>, per migliorare la propria reputazione le aziende devono porsi obiettivi superiori **rispetto alle proprie performance economiche e operare coerentemente con questi obiettivi**. La qualità dei beni e servizi offerti continuerà ad essere centrale, ma una buona reputazione potrà sempre più fare la differenza nell'ambito

della competitività. L'impegno nella sostenibilità ambientale e sociale, l'attenzione alla protezione dei dati dei clienti, oltre che alla loro esperienza di acquisto, l'impegno per il territorio sono aspetti che, in qualche modo, dovranno sempre di più entrare a fare parte del "bilancio" aziendale.

In questo contesto, come si sta muovendo Allianz? Il gruppo, di cui fa parte Darta Saving, ha da tempo intrapreso un strada ben precisa nel segno della sostenibilità, del miglioramento della customer experience<sup>6</sup> e della trasparenza come strumento essenziale per costruire una credibilità duratura. Tale impegno è stato riconosciuto da autorevoli realtà che si occupano di misurare la reputazione del brand.

Nel 2017, il gruppo è stato inserito nella classifica stilata da KPMG Nunwood dei 50 migliori brand in Italia per customer satisfaction, e nel 2019 il Reputation Institute ha confermato la presenza di Allianz tra i 150 migliori brand dell'Italia RepTrack<sup>7</sup>. Questa classifica, che valuta la reputazione dei brand, vede Allianz al terzo posto per i servizi finanziari e al secondo tra le realtà assicurative.

---

1. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-CompetitiveAgility-GCPR-POV.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-CompetitiveAgility-GCPR-POV.pdf)
2. [http://wwwansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/societa\\_diritti/2019/04/15/rivoluzione-etica-nel-business-e-lora-della-reputation\\_ee52841e-1ccd-4fdb-a122-8877384fc19f.html](http://wwwansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2019/04/15/rivoluzione-etica-nel-business-e-lora-della-reputation_ee52841e-1ccd-4fdb-a122-8877384fc19f.html)
3. Roger Bennett, Rita Kottasz (2000), "Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation"
4. <https://www.ilsole24ore.com/art/ambiente-territorio-e-welfare-sostenibilita-piace-imprese-e-fa-bene-conti-AEq0viCF>
5. <https://www.reputationinstitute.com/reputation-macro-trends>
6. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2017/06/KPMG-2017-L-era-dell-a-Customer-Experience.pdf>
7. <https://insights.reputationinstitute.com/website-assets/italy-reptrak-2019>