

DOSSIER

Il futuro è *umano*

Capitale umano, leadership
e nuove organizzazioni

L'impresa aumentata. Perché il prossimo
vantaggio competitivo sarà cognitivo

Osservatorio europeo.
La crisi silenziosa del **management**

Perché alcune **aziende** riescono a **scalare**
(e altre si fermano)

Il futuro è umano

Capitale umano, leadership
e nuove organizzazioni



Italia Economy inaugura i nuovi dossier tematici

Con questo numero prende avvio un nuovo percorso editoriale all'interno delle riviste cartacee di Italia Economy: **una serie di rubriche tematiche** pensate per approfondire, uscita dopo uscita, alcuni dei nodi più rilevanti per la crescita delle imprese e dei territori. La scelta nasce dall'esigenza di offrire ai lettori uno spazio continuativo di analisi, confronto e orientamento su temi che incidono sempre più direttamente sulla competitività del sistema produttivo. Non semplici approfondimenti occasionali, ma contenuti ricorrenti, costruiti per accompagnare l'evoluzione del dibattito economico e manageriale attraverso contributi qualificati, esperienze aziendali, dati, visioni e casi concreti.

Il primo inserto è dedicato al capitale umano e ai temi HR: competenze, organizzazione, attrazione e valorizzazione dei talenti, welfare, leadership, formazione, passaggi generazionali e trasformazione dei modelli di lavoro. Un ambito oggi centrale per ogni impresa, perché la capacità di innovare, crescere e competere passa sempre più dalla qualità delle persone, dalla cultura organizzativa e dalla costruzione di contesti capaci di generare valore nel tempo.



- **Direttore editoriale pro tempore**

Davide Trane

- **Coordinatrice di redazione**

Cinzia Funcis

- **Hanno collaborato**

Paul Renda
Eleonora Sanò

- **Grafica e impaginazione**

Isil Clément

- **Editore**

ITALIA ECONOMY
Via San Marco, 33 - Montecatini T. (PT)
Autorizzazione Registro al Tribunale
Pistoia n. RG 2128/2023 del
08/01/2024
iscrizione nel R.O.C. al n. 39257

- **Uffici redazione**

Ufficio Toscana: Via San Marco, 33
51016 Montecatini Terme (PT)
Ufficio Lombardia: Via dell'Industria, 1
20074 Carpiano (MI)
presso Miller Group
Ufficio Campania: Piazza Enrico
De Nicola, 46 - 80139 Napoli

- **Stampa e fotolito**

Tipografia 3A
di Alessio e Alessandra Giuntoli
Via Ugo Foscolo, 10
51016 Montecatini Terme (PT)

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte della rivista può essere riprodotta in qualsiasi forma o rielaborata con l'uso di sistemi elettronici, o riprodotta, o diffusa, senza l'autorizzazione scritta dell'editore. Manoscritti e foto, anche se non pubblicati, non vengono restituiti. La redazione si è curata di ottenere il copyright delle immagini pubblicate, nel caso in cui ciò non sia stato possibile, l'editore è a disposizione degli aventi diritto per regolare eventuali spettanze.

Sommario

DOSSIER

- ***Perché nasce questa rubrica*** D 2
di Paul Renda, Miller Group
- ***L'impresa aumentata.*** D 4
Perché il prossimo vantaggio competitivo sarà cognitivo
di Paul Renda, Miller Group
- ***Osservatorio europeo. La crisi silenziosa del management*** D 8
di Andrea Galimberti, Direttore Partnership Italia
- ***Perché alcune aziende riescono a scalare (e altre si fermano).*** D 12
Le lezioni di FitActive per le PMI italiane
Intervista a Eduardo Montefusco, FitActive, di Paul Renda



Perché nasce questa rubrica

di Paul Renda, imprenditore e consulente d'impresa

Persone, organizzazione e tecnologia stanno cambiando contemporaneamente. Comprendere come governare questa trasformazione sarà una delle principali sfide per imprenditori e management nei prossimi anni

Per oltre un secolo la crescita delle imprese è stata guidata da alcune leve relativamente chiare. Capitale, capacità produttiva, innovazione di prodotto, accesso ai mercati e qualità dell'esecuzione hanno rappresentato gli elementi fondamentali della competitività aziendale.

Oggi queste leve continuano a essere importanti. Ma non sembrano più sufficienti.

Per la prima volta negli ultimi decenni le imprese si trovano infatti ad affrontare contemporaneamente una **trasformazione tecnologica, organizzativa e culturale** di portata straordinaria. L'intelligenza artificiale sta ridefinendo attività e professioni considerate fino a ieri esclusivamente umane. I modelli organizzativi stanno evolvendo per rispondere a mercati sempre più dinamici e imprevedibili. Le nuove generazioni stanno modificando aspettative, priorità e modalità di relazione con il lavoro. Allo stesso tempo, la difficoltà nel reperire competenze e trattenere talenti sta diventando un fattore critico

per la crescita di molte organizzazioni.

Mai come oggi persone, organizzazione e tecnologia stanno cambiando contemporaneamente.

Ed è proprio questa convergenza a rendere particolarmente complessa la sfida che imprenditori e management si trovano ad affrontare.

Per anni le imprese hanno investi-

to per digitalizzare processi e aumentare l'efficienza. **Oggi emerge una sfida diversa: comprendere come utilizzare innovazione, dati e nuove tecnologie per aumentare la capacità dell'organizzazione di apprendere, decidere, adattarsi e creare valore.**

In altre parole, non stiamo assistendo soltanto a una trasformazione digitale.

Stiamo entrando in una fase di



Paul Renda

trasformazione organizzativa e cognitiva.

La domanda che molte aziende iniziano a porsi non è più soltanto quale tecnologia adottare, ma quale organizzazione costruire per valorizzarla davvero.

È da questa riflessione che nasce questa rubrica.

L'obiettivo non è creare uno spazio dedicato esclusivamente alle risorse umane. Sarebbe riduttivo. L'ambizione è piuttosto quella di costruire un luogo di confronto sull'evoluzione dell'impresa italiana, osservando come leadership, organizzazione, capitale umano e innovazione stiano ridefinendo le condizioni della competitività.

Nei prossimi mesi analizzeremo temi che stanno già influenzando il futuro delle organizzazioni: l'impatto dell'intelligenza artificiale sul lavoro, l'evoluzione dei modelli manageriali, le nuove competenze richieste dal mercato, la capacità di attrarre e trattenere talenti, l'utilizzo dei dati nei processi decisionali, la trasformazione delle operations HR e le nuove forme di organizzazione del lavoro.

Non lo faremo con un approccio accademico né con una prospettiva esclusivamente tecnologica. Cercheremo invece di **costruire contenuti concreti**, basati sull'osservazione diretta delle imprese e sull'analisi delle pratiche che stanno emergendo nei contesti più dinamici a livello europeo.

Per questo motivo abbiamo scelto di unire competenze e punti di osservazione differenti.

Miller Group coordinerà il progetto editoriale mettendo a disposizione l'esperienza maturata nel supportare quotidianamente migliaia di imprese italiane nei percorsi di crescita, trasformazione organizzativa, innovazione e sviluppo manageriale. Il confronto continuo con imprenditori, management e organizzazioni appartenenti a settori diversi consente infatti di osservare in tempo reale le sfide che stanno caratterizzando il tessuto produttivo italiano e di comprendere quali modelli organizzativi siano realmente in grado di sostenere crescita e competitività.

Accanto a Miller Group, Factorial contribuirà come partner tecnico e osservatorio internazionale sui processi HR e organizzativi. Grazie alla presenza in numerosi mercati europei e al confronto quotidiano con migliaia di aziende, Factorial porterà all'interno della rubrica dati, benchmark, casi concreti e best practice internazionali utili a comprendere come stiano evolvendo le organizzazioni più innovative e quali modelli stiano producendo i risultati più interessanti in termini di produttività, sviluppo delle competenze e qualità del lavoro.

L'incontro tra esperienza sul campo, osservazione dei trend internazionali e confronto continuo

con le imprese rappresenta il presupposto di un progetto che guarda oltre il semplice approfondimento editoriale.

L'ambizione, nel tempo, è quella di contribuire alla costruzione di un vero osservatorio permanente sull'evoluzione del capitale umano e dell'organizzazione nelle PMI italiane, capace di raccogliere evidenze, interpretare fenomeni emergenti e offrire strumenti concreti a imprenditori e manager.

Perché la sfida che le imprese hanno davanti non riguarda soltanto l'adozione di nuove tecnologie.

Riguarda la capacità di costruire organizzazioni in cui persone, innovazione e modelli di lavoro si rafforzino reciprocamente.

Ed è probabilmente attorno a questa capacità che si giocherà una parte importante della competitività italiana nel prossimo decennio.

Mai come oggi persone, organizzazione e tecnologia stanno cambiando contemporaneamente.



Mantieniti aggiornato:
visita il sito
di Italia Economy



Scopri l'ecosistema
di Miller Group

L'impresa aumentata

Perché il prossimo vantaggio competitivo sarà cognitivo

di Paul Renda, CEO Miller Group

Per anni le imprese hanno investito per digitalizzare processi e aumentare l'efficienza. Oggi la sfida sta cambiando: utilizzare tecnologia, dati e intelligenza artificiale per aumentare la capacità delle persone di decidere, apprendere e creare valore

Per oltre vent'anni il percorso dell'innovazione aziendale ha seguito una direzione relativamente chiara. Le imprese hanno investito per digitalizzare processi, ridurre attività manuali, aumentare produttività e velocità di esecuzione. L'obiettivo era rendere le organizzazioni più efficienti, capaci di fare di più con meno risorse e in tempi più rapidi.

L'intelligenza artificiale sembra

inserirsi inizialmente nello stesso solco. Gran parte del dibattito manageriale degli ultimi due anni si è infatti concentrato sulle **possibilità di automazione offerte dalle nuove tecnologie**: attività ripetitive da eliminare, processi da accelerare, funzioni da rendere più efficienti. Una prospettiva comprensibile, ma che rischia di cogliere soltanto una parte del fenomeno.

Osservando ciò che sta accadendo nelle organizzazioni europee più evolute emerge infatti una dinamica diversa. Le aziende che stanno ottenendo i risultati più interessanti non sembrano utilizzare l'intelligenza artificiale esclusivamente per ridurre tempi e costi. Stanno progressivamente impiegando tecnologia e dati per aumentare la qualità delle decisioni, accelerare l'apprendimento



organizzativo e consentire alle persone di concentrarsi sulle attività che generano maggiore valore.

In altre parole, stiamo assistendo al passaggio da una fase di trasformazione digitale a una fase che potremmo definire di trasformazione organizzativa e cognitiva. Per molti anni il vantaggio competitivo è stato associato all'accesso a tecnologie migliori. Oggi questa condizione tende progressivamente a ridursi. Come accaduto in passato con il cloud computing, gli ERP o gli strumenti collaborativi, anche l'intelligenza artificiale diventerà progressivamente accessibile a una platea sempre più ampia di organizzazioni. **La tecnologia, da fattore distintivo, tenderà quindi a trasformarsi in una commodity.**

La vera differenza non sarà determinata dagli strumenti adottati, ma dalla capacità delle imprese di integrarli all'interno di modelli organizzativi efficaci. Il vantaggio competitivo nascerà sempre meno dalla disponibilità della tecnologia e sempre più dalla capacità delle persone di utilizzarla per interpretare scenari, prendere decisioni, apprendere più rapidamente e adattarsi ai cambiamenti.

Il vero problema delle PMI italiane non è la tecnologia

Può sembrare una provocazione, ma osservando ciò che accade quotidianamente nelle imprese italiane emerge una considerazione interessante: il principale



ostacolo alla crescita raramente è rappresentato dalla mancanza di tecnologia.

Le piattaforme esistono. Gli strumenti sono disponibili. L'accesso all'innovazione non è mai stato così semplice.

Eppure molte organizzazioni continuano a incontrare difficoltà nel tradurre gli investimenti in risultati concreti.

Nell'esperienza maturata accompagnando imprese manifatturiere, aziende di servizi, realtà retail e organizzazioni in forte crescita, emerge una dinamica ricorrente. Molte aziende investono correttamente in software, automazione e digitalizzazione. Molto meno frequentemente investono nella revisione dei processi, dei modelli decisionali e delle competenze manageriali necessarie per valorizzarli.

Il rischio è quello di digitalizzare inefficienze esistenti, accelerare attività che non generano valore o aumentare la velocità operativa senza migliorare realmente la qualità delle decisioni.

La tecnologia, da sola, non trasforma un'organizzazione. Può amplificare ciò che già esiste. Se processi, responsabilità e flussi informativi sono efficaci, il risultato sarà un aumento della produttività. Se invece l'organizzazione è caratterizzata da sovrapposizioni, colli di bottiglia e dispersione informativa, il rischio è semplicemente quello di fare più velocemente le stesse cose di prima.

È per questo motivo che le organizzazioni più avanzate stanno iniziando a spostare l'attenzione dagli strumenti alle persone da iprocessare alle capacità organizzative.

Cinque segnali che il cambiamento è già iniziato

Le trasformazioni in corso non riguardano soltanto le grandi multinazionali. In tutta Europa stanno emergendo modelli organizzativi che iniziano a modificare il modo in cui le PMI gestiscono persone, competenze e produttività.

Il primo cambiamento riguarda il **ruolo del management**. Per molti anni il manager è stato identificato come supervisore operativo, responsabile del controllo e del coordinamento delle attività. Oggi questa funzione tende progressivamente a evolvere. Grazie alla crescente disponibilità di dati e strumenti di supporto, il valore del manager si sposta verso la capacità di creare contesto, definire priorità, facilitare collaborazione e sviluppare competenze

all'interno dei team.

Un secondo fenomeno riguarda l'**apprendimento**. Le competenze hanno un ciclo di vita sempre più breve e la formazione non può più essere considerata un'attività episodica. Le organizzazioni più evolute stanno integrando apprendimento e lavoro quotidiano, trasformando lo sviluppo professionale in un processo continuo.

Il terzo segnale riguarda la crescente **diffusione di strumenti di people analytics**. Sempre più aziende iniziano a utilizzare dati e indicatori per comprendere fenomeni che fino a pochi anni fa erano difficilmente osservabili: livelli di engagement, rischi di turnover, sovraccarico organizzativo, distribuzione dei carichi di lavoro e gap di competenze. L'obiettivo non è controllare le persone, ma prendere decisioni migliori.

Un quarto elemento riguarda l'**esperienza lavorativa**. Le nuove generazioni, ma sempre più spesso anche i professionisti senior, attribuiscono crescente valore a temi come flessibilità, crescita professionale, qualità della leadership e benessere organizzativo. Le aziende che riescono ad attrarre e trattenere talenti sembrano essere quelle capaci di progettare esperienze lavorative più coerenti con queste aspettative.

Infine, cambia il ruolo stesso della funzione HR. Storicamente focalizzata su aspetti amministrativi e gestionali, oggi è chiamata sempre più spesso a contribuire alla progettazione delle competenze del futuro, allo sviluppo manageriale e alla costruzione di modelli organizzativi capaci di sostenere la crescita.



Il paradosso dell'intelligenza artificiale

Esiste un aspetto particolarmente interessante che emerge osservando le organizzazioni più mature. Per anni si è pensato che il progresso tecnologico avrebbe progressivamente ridotto il valore del contributo umano. In realtà sta emergendo una dinamica quasi opposta.

Più aumenta la capacità delle macchine di elaborare informazioni e svolgere attività operative, più cresce il valore di ciò che le macchine non possono fare: interpretare contesti complessi, comprendere dinamiche relazionali,



costruire fiducia, prendere decisioni in condizioni di incertezza, sviluppare persone, generare innovazione.

In altre parole, mentre la tecnologia si occupa di una quota crescente delle attività operative, il valore delle competenze umane tende ad aumentare.

Non è un caso che negli ultimi mesi il dibattito internazionale abbia iniziato a concentrarsi sulle cosiddette **“power skills”**: leadership, pensiero critico, capacità relazionale, apprendimento continuo, comunicazione e adattabilità. Competenze che per lungo tempo sono state considerate complementari e che oggi stanno diventando centrali per la competitività delle organizzazioni.

Il vero rischio per le imprese non è quindi che la tecnologia sostituisca le persone. È che le persone continuino a dedicare tempo ed

energie ad attività che la tecnologia potrebbe svolgere meglio, impedendo loro di concentrarsi su ciò che genera reale valore.

La domanda che imprenditori e manager dovrebbero iniziare a porsi

Per anni la domanda dominante è stata: quale tecnologia dobbiamo adottare?

È stata una domanda importante e continuerà a esserlo. Ma forse non sarà più quella decisiva.

Le organizzazioni che stanno ottenendo i risultati migliori sembrano porsi una domanda diversa: su quali attività vogliamo concentrare il tempo, il talento e l'intelligenza delle nostre persone?

La risposta a questa domanda determina il modo in cui vengono progettati processi, ruoli, strumenti e modelli organizzativi.

Determina la qualità della leadership.

Determina la velocità di apprendimento dell'impresa.

Determina, in ultima analisi, la capacità di crescere.

Se il primo ciclo di innovazione degli ultimi vent'anni è stato dedicato alla trasformazione digitale, il prossimo potrebbe essere dedicato alla costruzione di organizzazioni aumentate: imprese capaci di utilizzare tecnologia e intelligenza artificiale non semplicemente per fare di più, ma per pensare meglio, apprendere più rapidamente e creare maggiore valore attraverso le persone.

Ed è probabilmente attorno a questa sfida che si giocherà una parte importante della competitività delle PMI italiane nel prossimo decennio.

Osservatorio europeo

La crisi silenziosa del *management*

di Andrea Galimberti, Direttore Partnership Italia di Factorial

Meno tempo per guidare le persone, più tempo assorbito da attività operative. Una ricerca internazionale di Factorial fotografa una delle principali sfide che stanno affrontando le organizzazioni europee

Se esiste una figura professionale che sta vivendo in prima linea la trasformazione delle organizzazioni, questa è il manager. Negli ultimi anni, alle tradizionali re-

sponsabilità di coordinamento e controllo si sono aggiunte **nuove aspettative**: sviluppare competenze, gestire team sempre più distribuiti, prendere decisioni rapide

in contesti incerti, accompagnare l'introduzione di nuove tecnologie e, allo stesso tempo, mantenere elevati livelli di produttività e coinvolgimento delle persone.

Ma come viene realmente impiegato, oggi, il tempo dei manager? Quanto spazio riescono a dedicare alle attività che generano valore e quanto, invece, viene assorbito da attività operative, amministrative e di coordinamento? Per rispondere a queste domande, Factorial - partner tecnico della rubrica e osservatorio privilegiato sull'evoluzione delle organizzazioni europee grazie al confronto quotidiano con migliaia di imprese e manager - ha condotto **una ricerca che ha coinvolto oltre 1.000 manager in Italia, Spagna, Germania e Portogallo**, analizzando le principali criticità che caratterizzano il lavoro manageriale contemporaneo.

I risultati offrono uno spaccato particolarmente interessante non soltanto per chi si occupa di risorse umane, ma per imprenditori,



Andrea Galimberti

CEO e management impegnati a comprendere come evolvono produttività, leadership e organizzazione nelle imprese europee.

Uno degli elementi più significativi emersi dalla ricerca riguarda, infatti, un tema che osserviamo sempre più frequentemente anche nel confronto con le PMI italiane: il vero problema non sembra essere la mancanza di strumenti, bensì **la difficoltà di liberare tempo e attenzione manageriale per le attività che producono maggiore impatto**. Perché se il futuro delle organizzazioni sarà sempre più determinato dalla qualità delle decisioni, della leadership e della capacità di sviluppare persone, la domanda diventa inevitabile: quanto tempo riescono davvero i manager a dedicare a queste attività?

Oltre il 43% del tempo dei manager viene assorbito da attività ripetitive

La ricerca evidenzia come oltre il 43% del tempo lavorativo dei manager sia ancora dedicato ad attività manuali e ripetitive. Parallelamente, molti professionisti dichiarano di **dover prendere decisioni basandosi più sull'intuito che su dati affidabili e aggiornati**, mentre il tempo disponibile per costruire relazioni solide con il proprio team tende progressivamente a ridursi. L'indagine evidenzia una percezione diffusa: i manager sono sempre più spesso chiamati a gestire attività operative e amministrative, sottraendo energie alle funzioni che dovrebbero caratterizzare il loro ruolo, ovvero guidare persone, sviluppare competenze e supportare la

crescita dell'organizzazione.

I numeri sono significativi. Il 73% degli intervistati ritiene che ridurre attività ripetitive e lavoro manuale migliorerebbe sensibilmente la propria produttività. Il 43% ritiene che la propria organizzazione abbia già subito conseguenze economiche dovute all'utilizzo di dati incompleti o non aggiornati. Ancora più rilevante è il dato relativo alla gestione delle persone: l'82% dei manager ritiene che l'attuale carico di lavoro limiti **la possibilità di costruire relazioni solide con il proprio team**.

Secondo gli intervistati, una maggiore **integrazione dei processi aziendali potrebbe generare un recupero di oltre sette ore e mezza a settimana** per ciascun manager.



Intuito contro dati: una sfida ancora aperta

Uno dei risultati più interessanti riguarda il rapporto tra dati e decisioni. L'80% dei manager europei intervistati dichiara di affidarsi frequentemente all'intuito più che alle informazioni disponibili. Non si tratta necessariamente di una scelta culturale, quanto piuttosto della **difficoltà di accedere rapidamente a dati affidabili**, aggiornati e facilmente interpretabili.

Questo elemento evidenzia una delle grandi sfide che le organizzazioni stanno affrontando: trasformare la crescente disponibilità di informazioni in reale capacità decisionale. La costruzione di una **cultura data-driven** non rappresenta soltanto un tema tecnologico, ma una leva strategica per **aumentare qualità delle decisioni, velocità di esecuzione e capacità di adattamento** delle imprese.

Il costo nascosto della frammentazione organizzativa

Un secondo tema emerso dalla ricerca riguarda la complessità operativa. In media, chi gestisce un team utilizza quattro strumenti differenti ogni giorno per organizzare attività, persone e processi. Nella maggior parte dei casi, questi strumenti non dialogano efficacemente tra loro.

La conseguenza è una perdita di efficienza che assume dimensioni rilevanti. In Italia, i manager stimano di perdere circa nove ore alla settimana in attività operative che non generano valore diretto.

Un dato che equivale a quasi un quarto dell'orario lavorativo settimanale.

La frammentazione dei processi non rappresenta soltanto un problema tecnologico. Diventa un problema organizzativo, perché riduce la capacità di coordinamento, rallenta le decisioni e aumenta il rischio di errori.

Quando manca il tempo per guidare le persone

Probabilmente il dato più significativo riguarda però il rapporto tra management e capitale umano. L'82% degli intervistati ritiene che gli attuali carichi di lavoro impediscano di **costruire relazioni solide e significative con i propri collaboratori**.

Quasi un manager su due ammette di essersi accorto troppo tardi dell'insoddisfazione di un mem-

bro del team. Ancora più significativo è il fatto che il 39% abbia già perso almeno un collaboratore di valore per non essere riuscito a intervenire al momento opportuno. Questi dati evidenziano come il vero costo dell'inefficienza organizzativa non sia soltanto economico. Sempre più spesso riguarda la capacità di attrarre, sviluppare e trattenere talenti.

Il caso italiano

I risultati italiani confermano e, in alcuni casi, amplificano le evidenze emerse a livello europeo. Il 67% dei manager ritiene che una riduzione delle attività ripetitive migliorerebbe sensibilmente la propria produttività. L'89% afferma che l'attuale carico di lavoro limita la capacità di dedicare attenzione alle persone e alla gestione dei team.





Jordi Romero

Le attività che assorbono maggiormente il tempo dei manager italiani riguardano **il monitoraggio delle performance, la gestione dei budget e l'organizzazione dei carichi di lavoro**. Tutte attività che, secondo gli intervistati, potrebbero beneficiare di una maggiore integrazione dei processi e di una migliore disponibilità di dati.

Meno attività operative, più leadership

La conclusione della ricerca è particolarmente interessante perché si collega direttamente a una delle

principali sfide che stanno affrontando le organizzazioni europee. L'obiettivo non è semplicemente ridurre il tempo dedicato alle attività manuali. L'obiettivo è **restituire ai manager il tempo necessario per svolgere il loro ruolo più importante: guidare persone, sviluppare competenze, costruire relazioni e prendere decisioni** di qualità.

Come sottolinea **Jordi Romero, CEO di Factorial**: «La tecnologia non definisce la strategia. Fornisce ai manager le informazioni necessarie per costruirla in autonomia». Una riflessione che si col-

lega perfettamente alla domanda che attraversa l'intera rubrica: in un contesto in cui tecnologia e intelligenza artificiale sono sempre più accessibili, il vero vantaggio competitivo non dipenderà dagli strumenti utilizzati, ma dalla capacità delle organizzazioni di liberare tempo, attenzione e competenze per le attività che generano maggiore valore.



Scopri di più su Factorial

Perché alcune aziende riescono a scalare (e altre si fermano)

Le lezioni di *FitActive* per le PMI italiane

INTERVISTA A Eduardo Montefusco, Founder and CEO FitActive - di Paul Renda

Dall'execution alla cultura aziendale, passando per leadership, delega e capacità di anticipare il cambiamento: il percorso di Eduardo Montefusco dimostra che la crescita sostenibile nasce molto prima dei numeri

Quando si osservano aziende che crescono rapidamente, la tentazione è quasi sempre la stessa: cercare il segreto del successo in una singola intuizione. Un prodotto migliore. Una strategia commerciale vincente. Un modello di business innovativo. Un investimento particolarmente efficace. La realtà, però, è quasi sempre più complessa.

La crescita è raramente il risultato di una singola decisione. Più spesso è la conseguenza di una serie di scelte coerenti che, nel tempo, permettono a un'organizzazione di diventare progressivamente più solida, più scalabile e più capace di adattarsi al cambiamento. Il percorso di **Eduardo Montefusco** e di **FitActive** offre una prospettiva interessante proprio perché mette in discussione alcuni dei luoghi comuni più diffusi sulla crescita aziendale.

Partita da una singola palestra in Brianza, FitActive è oggi una delle realtà più interessanti del panorama fitness europeo. Con oltre 200 club attivi, una presenza in-

ternazionale in sette Paesi e un modello fondato su accessibilità, innovazione e apertura H24, l'azienda rappresenta un caso di crescita particolarmente signifi-



Eduardo Montefusco

cativo per comprendere quali siano le vere leve che permettono a un'organizzazione di **scalare nel tempo senza perdere identità**, cultura e capacità di esecuzione. Un risultato che, al di là dei numeri, offre alcuni spunti particolarmente utili per le PMI italiane chiamate oggi ad affrontare mercati sempre più competitivi e in continua evoluzione.

Le idee contano. Ma l'execution conta di più

Nel mondo imprenditoriale si parla spesso di innovazione, intuizione e visione. Molto meno di execution. Eppure, è proprio qui che si gioca una parte rilevante della partita. Come sottolinea Montefusco, molte aziende possiedono idee valide. Molte meno riescono a trasformarle in processi, comportamenti e risultati replicabili nel tempo.

La differenza tra una buona intuizione e un modello realmente scalabile non risiede soltanto nell'idea iniziale, ma nella capacità di eseguirla con **disciplina, continuità e coerenza organizzativa**.

Nel caso di FitActive, la sfida non era semplicemente aprire nuove sedi, ma replicare un'esperienza coerente in centinaia di club distribuiti in territori e mercati differenti. È qui che l'execution diventa un vero vantaggio competitivo: trasformare una buona idea in un sistema organizzativo capace di mantenere standard elevati, qualità del servizio e identità aziendale anche durante una



fase di forte espansione.

Per molte PMI italiane questa rappresenta una riflessione importante. **Il problema raramente è la mancanza di idee**. Più spesso è la difficoltà nel trasformarle in modelli operativi capaci di generare risultati ripetibili.

Le aziende che crescono davvero non seguono il cambiamento. Lo anticipano

Una delle affermazioni più interessanti emerse durante il confronto riguarda il rapporto tra impresa e cambiamento.

Molte organizzazioni modificano il proprio modello soltanto quando il mercato le costringe a farlo. Quando i margini si riducono. Quando i clienti cambiano comportamento. Quando la pressione competitiva aumenta. In quel momento, però, il cambiamento diventa spesso una reazione e non una scelta. FitActive ha seguito una strada diversa.

Quando il gruppo ha scelto di puntare su un modello che rendesse il fitness più accessibile, con orari estesi, servizi innovativi e una proposta centrata non soltanto sulla performance, ma sul benessere complessivo della persona, molte delle logiche dominanti nel settore erano differenti. Anche il claim, "Allena la felicità"®, appariva distante da una comunicazione tradizionalmente focalizzata sui risultati fisici.

Col tempo, però, quella scelta si è rivelata anticipatrice di una sensibilità oggi sempre più diffusa tra consumatori e imprese.

È una lezione che vale per qualsiasi settore. **Le imprese che crescono più rapidamente raramente inseguono le tendenze**. Più spesso sviluppano la capacità di intercettare le prime degli altri. Come osserva Montefusco, aspettare che sia il mercato a costringerti a cambiare è spesso il modo più costoso per affrontare il cambiamento.

Il principale ostacolo alla crescita è spesso l'imprenditore stesso

Esiste una fase nella vita di molte aziende in cui il fondatore rappresenta contemporaneamente il principale motore e il principale limite alla crescita. Nelle prime fasi questo modello funziona. L'imprenditore decide, controlla, coordina e interviene direttamente su ogni aspetto dell'attività. Quando l'organizzazione cresce, però, questo approccio diventa progressivamente insostenibile.

Molte PMI italiane si trovano esattamente in questa situazione. Il fondatore continua a essere direttore commerciale, responsabile operativo, *problem solver* e decisore finale.

La conseguenza è che la crescita dell'impresa finisce per coincidere con la capacità di lavoro di una singola persona.

Secondo Montefusco, il passaggio decisivo avviene quando l'imprenditore smette di essere il centro operativo dell'organizzazione e inizia a costruire persone, processi e responsabilità.

Delegare non significa rinunciare al controllo. Significa **creare un'organizzazione capace di funzionare bene anche in assenza del fondatore**. È uno dei passaggi più delicati e, allo stesso tempo, più determinanti nella trasformazione di una PMI in un'impresa realmente scalabile.

La cultura aziendale è la vera infrastruttura della crescita

Quando si parla di scalabilità, si

tende spesso a concentrarsi su numeri, sedi, investimenti e processi. Molta meno attenzione viene dedicata alla cultura organizzativa. Eppure, è proprio qui che si gioca una delle sfide più complesse.

Aprire una nuova sede è relativamente semplice. **Replicare identità, valori, atteggiamenti e qualità del servizio** in decine o centinaia di sedi diverse è molto più difficile. Per una realtà che oggi conta oltre 200 club distribuiti in sette Paesi, questo tema assume una rilevanza ancora maggiore. La vera sfida non consiste soltanto nell'aprire nuove strutture, ma nel fare in modo che ogni nuova apertura continui a riflettere gli stessi valori, la stessa energia imprenditoriale e la stessa esperienza che hanno caratterizzato il progetto fin dalle origini.

Per questo motivo, **le organizzazioni che crescono in modo sostenibile investono sempre più in formazione**, comunicazione interna e sviluppo della leadership. Le persone non devono soltanto conoscere procedure e strumenti. Devono comprendere il senso di ciò che stanno facendo e sentirsi parte di un progetto più ampio. È questa la condizione che permette a un'organizzazione di mantenere coerenza anche quando aumenta rapidamente di dimensione.

Prima della strategia, viene la mentalità

Forse la riflessione più interessante riguarda il tema della mentalità imprenditoriale.

Tecnologia, organizzazione, capitale umano ed *execution* sono





elementi indispensabili. Ma esiste una leva che precede tutte le altre. La capacità di cambiare prospettiva.

Molti imprenditori cercano di far crescere aziende sempre più grandi continuando però a ragionare con schemi costruiti quando l'impresa era molto più piccola. È qui che spesso nasce il vero limite. La crescita richiede infatti **un'evoluzione continua del modo di pensare**, di prendere decisioni e di interpretare il mercato. In altre parole, bisogna imparare a guidare l'azienda che si vuole diventare, non quella che si è oggi.

Montefusco sintetizza questo concetto in una riflessione semplice, ma potente: prima ancora di organizzazione, tecnologia o capi-

tale, ciò che determina la crescita è la capacità dell'imprenditore di **credere nella propria visione e di avere il coraggio di metterla continuamente in discussione** per adattarla ai cambiamenti del mercato.

La crescita è un processo, non un evento

Il percorso di FitActive dimostra che la crescita non è necessariamente una questione di settore o di dimensione aziendale. Le sfide affrontate dall'azienda negli ultimi anni – dall'innovazione del modello di business alla costruzione di una cultura condivisa, dalla delega manageriale alla scalabilità organizzativa – sono le stesse che oggi caratterizzano migliaia di PMI italiane impegnate in percorsi di

sviluppo e trasformazione.

È proprio per questo motivo che la storia di FitActive merita attenzione: non perché racconti il successo di un'impresa nel settore fitness, ma perché evidenzia alcuni principi universali che accomunano gran parte delle organizzazioni che riescono a crescere in modo sostenibile nel tempo.

Se esiste un filo conduttore che lega tutte queste riflessioni è probabilmente questo. La crescita non è il risultato di una singola intuizione, di una campagna di marketing particolarmente efficace o di una fase favorevole del mercato. È **un processo continuo di adattamento**. Richiede la capacità di eseguire bene, di anticipare il cambiamento, di costruire organizzazione, di sviluppare persone e di mettere continuamente in discussione modelli che fino al giorno prima sembravano funzionare.

In un contesto in cui tecnologia, mercati e competenze evolvono a velocità crescente, questa potrebbe essere la lezione più importante per le PMI italiane.

Il vero vantaggio competitivo non appartiene necessariamente a chi dispone delle maggiori risorse. Appartiene a chi sviluppa la capacità di **evolvere prima degli altri**.



Visita il sito di FitActive

La medicina del lavoro che **libera tempo** alla tua azienda

Coordiniamo visite, medici competenti,
scadenze e documentazione su tutto il
territorio nazionale.



OLTRE
100
MEDICI E
PROFESSIONISTI
CONVENZIONATI



RETE DI
STRUTTURE SU
TUTTO IL
**TERRITORIO
NAZIONALE**



**UNICO
REFERENTE**
PER TUTTA LA
GESTIONE



DOCUMENTAZIONE
COMPLETA E
SCADENZE
**SEMPRE
SOTTO
CONTROLLO**

PERCHÉ SCEGLIERE MILLER HSE

- ✓ Sorveglianza sanitaria completa e conforme al D.Lgs. 81/08
- ✓ Coordinamento centralizzato per aziende multisede e PMI
- ✓ Programmazione visite e gestione scadenze senza pensieri
- ✓ Integrazione con sicurezza, formazione e consulenza HR per una gestione davvero completa

☎ 02.367.624.90

🌐 info@millergroup.it

Richiedi un **check-up gratuito**
della tua gestione sanitaria



Roadshow 2026

Il futuro è *umano*

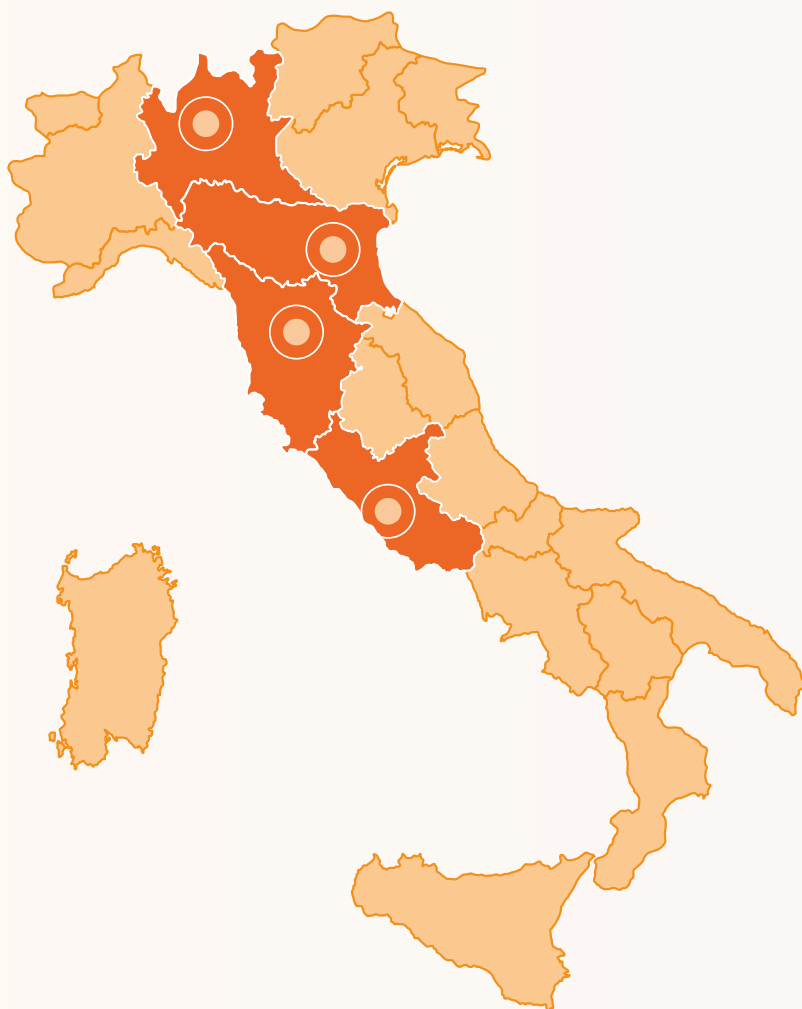
Capitale umano, leadership
e nuove organizzazioni

Le tappe
di questa edizione:

- Toscana
- Lombardia
- Lazio
- Emilia-Romagna



Visita la sezione
Forum del dito
di Italia economy



Italia Economy

Italia Economy è una start up innovativa benefit che promuove il confronto tra imprese, istituzioni, università, professionisti e mondo della ricerca, raccontando i cambiamenti che attraversano il sistema economico italiano. Attraverso un'informazione autorevole e orientata al futuro, valorizza idee, esperienze e protagonisti dell'innovazione, con particolare attenzione al ruolo delle nuove generazioni.

Il progetto si articola in testate regionali e in un portale nazionale, creando reti collaborative territorio per territorio e favorendo connessioni tra gli attori dello sviluppo economico, sociale e culturale.

Sono attualmente attive Campania Economy, Emilia-Romagna Economy, Lazio Economy, Lombardia Economy, Marche Economy, Piemonte Economy, Puglia Economy, Toscana Economy, Veneto Economy.



ITALIA



Campania



Emilia-Romagna



Lazio



Lombardia



Marche



Piemonte



Puglia



Toscana



Veneto



Scarica il dossier

I dossier di italia economy

Il futuro è umano è il tema dei dossier di Italia Economy che metteranno a confronto imprenditori, CEO e HR manager per confrontarsi su leadership, formazione e lavoro. In un'epoca dominata dall'IA, la vera differenza competitiva è il capitale umano: l'infrastruttura invisibile su cui si regge il business. Questo dossier inaugura un percorso editoriale dedicato a benessere, attrazione dei talenti e modelli organizzativi, rimettendo le persone al centro come leva strategica.