

IMPRESE CULTURE TERRITORI



Ferdinando Azzariti  
(a cura di)

# Il Capitalismo delle Emozioni

Al cuore della competitività  
delle imprese

Prefazione di Matteo Marzotto

Salone  
d'Impresa 

CTI  
FrancoAngeli

## Collana “Imprese Culture Territori”

La Collana “Imprese Culture Territori” intende proporre strumenti e analisi per affrontare con successo i cambiamenti che stanno avvenendo a livello globale, coinvolgendo sia le convinzioni delle persone che il mondo delle imprese. È promossa da Salone d’Impresa ([www.saloneimpresa.it](http://www.saloneimpresa.it)), il quale dal 2000 ha costituito una community coinvolgendo imprenditori, manager, operatori e studiosi per discutere e trovare soluzioni alle sfide che quotidianamente le *persone* e le *aziende* devono affrontare, dando voce al nuovo bisogno di *federalismo della conoscenza*.

È una collana *fluida*, perché sintetizza l’emergere di temi, problematiche, analisi e soluzioni che provengono dalle molteplici attività del Salone d’Impresa: cene, focus, saloni, forum, ove trovano ampio spazio qualificati contributi di consulenti aziendali, manager, imprenditori e docenti universitari, con il chiaro intento di creare un solido ponte tra la conoscenza teorica e la pratica operativa.

È una collana *concreta*, perché presenta con semplicità e rapidità strumenti con cui lavorare nel mondo che cambia in modo ipercompetitivo, imponendo la crescita continua. I libri sono destinati, grazie a interventi e testimonianze dirette, a raccontare persone e imprese in divenire.

È una collana *dinamica*, che propone pensieri, anticipando problemi che emergeranno nei prossimi anni, storicizza e diffonde le buone pratiche aziendali. Intende però egualmente essere *aperta*, variegata, fatta di esperienze e interventi che coprono le diverse sfaccettature non solo del management ma anche della cultura e dei territori, con un approccio pragmatico. Ecco perché è progettata su misura per le persone che intendono l’apprendimento della conoscenza come il vero strumento per l’armonia e l’equilibrio nel caos dei mercati. Sempre.

La collana comprende i seguenti argomenti:

1. strategie e modelli della piccola e media impresa
2. gestione della conoscenza
3. distretti & territori
4. settori aziendali
5. cambiamento delle persone
6. velocità dei mercati
7. information & communication technology
8. controllo di gestione e finanza d’impresa
9. lean organization
10. culture & arti

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



Ferdinando Azzariti  
(a cura di)

# Il Capitalismo delle Emozioni

Al cuore della competitività  
delle imprese

Prefazione di Matteo Marzotto

**FrancoAngeli**

Questo volume è stato realizzato con il contributo della Provincia di Venezia.

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni specificate nel sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

## Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Matteo Marzotto</i>	pag.	7
<b>Introduzione</b> , di <i>Ferdinando Azzariti e Mariacristina Massaro</i>	»	11

### **Parte Prima Il Capitalismo delle Emozioni**

1. Il Capitalismo delle Emozioni, di <i>Ferdinando Azzariti</i>	»	19
2. Salone d'Impresa Giovani e il Capitalismo delle Emozioni, di <i>Elisa Crivellaro</i>	»	26
3. Come l'intelligenza emotiva influisce sul mondo lavorativo, di <i>Martina Boscolo Cocuccia</i>	»	37
4. L'Imprenditore Sistemico, di <i>Anita Basso</i>	»	46
5. Imprese e Istituzioni nell'era del Capitalismo delle Emozioni, di <i>Ferdinando Azzariti</i>	»	59
5.1. Il Capitalismo delle Emozioni e la Pubblica Amministrazione: intervista a <i>Andrea Ferrazzi</i>	»	59
5.2. Un nuovo ruolo per la Pubblica Amministrazione nel Capitalismo delle Emozioni: intervista a <i>Vendemiano Sartor</i>	»	61

### **Parte Seconda L'importanza del Clima Aziendale**

1. Meteorologia organizzativa e clima aziendale, di <i>Mario Bassini e Claudio Novello</i>	»	67
2. Il Coaching Emozionale, di <i>Emma Rosenberg Colorni</i>	»	79

**Parte Terza**  
**Come cambia la Moda nel Capitalismo delle Emozioni**

- |   |         |
|---|---------|
| 1. “Lean Production”. Produrre valore eliminando gli sprechi. L’approccio del pensiero snello per la filiera della calzatura, di <i>Renzo Pasti</i> | pag. 85 |
| 2. Il Marketing del rilancio economico, di <i>Francesco Pontelli</i>  | » 93    |
| 3. Internazionalizzazione Italia-Cina nell’era del Capitalismo delle Emozioni, di <i>Giuseppe D’Imporzano</i>                                       | » 99    |
| 4. Gli “archivi della moda” per la patrimonializzazione del “capitale emotivo”, di <i>Walter Macorig e Giulia Tamiozzo</i>                          | » 105   |
| 5. Innovazione e formazione sfidano la crisi, di <i>Mario Zambelli</i>  | » 111   |

**Parte Quarta**  
**Nuove frontiere del Capitalismo delle Emozioni**

- |  |       |
|--|-------|
| 1. Misurare l’orlo del caos: un supporto al processo decisionale nelle PMI, di <i>Maurizio Bortali</i> | » 117 |
| 2. Social & Business Network e Capitalismo delle Emozioni, di <i>Antonio Monizzi</i>                   | » 127 |
| 3. Impresa in azione: economia ed emozioni in gioco, di <i>Junior Achievement Italia</i>               | » 134 |
| <b>Gli autori</b>  | » 139 |

## **Prefazione**

di *Matteo Marzotto*

Se consideriamo lo scenario che abbiamo di fronte oggi dobbiamo subito rilevare che esso si presenta certamente più complesso e segnato da dinamiche competitive di intensità tale da porre in discussione, in ogni settore, i diversi modelli di business. La globalizzazione, la Cina diventata ormai il capannone del mondo, la pervasività delle nuove tecnologie, non solo informatiche, il declino competitivo dell'Europa e dell'Italia in particolare. Il nuovo secolo, con i suoi eventi attesi o, molto spesso, inattesi, ha inciso profondamente sulle imprese italiane e sul sentimento degli imprenditori. Improvvisamente essi hanno dovuto prendere atto che occorre imparare a "fare impresa in un mondo che cambia". Una nuova dimensione che richiede, molto più di prima, non solo la disponibilità ad esplorare il nuovo, accettando i costi, i rischi e i tempi che l'esplorazione richiede, ma anche una rinnovata carica inventiva. Ci riferiamo, in altri termini, all'innovazione e alla creatività. Certo, per un sistema produttivo come quello italiano, così fortemente caratterizzato da imprese di piccole dimensioni, è difficile pensare di auto-produrre innovazioni significative in campi che richiedono massicci investimenti a lentissimo ritorno. Invece, valorizzando al massimo un'attitudine, che è alla base del nostro successo industriale, è più facile immaginarci come creativi utilizzatori di strumenti e idee derivanti dall'industria science-based. Ci riferiamo alla capacità di mettere a punto innovazioni d'uso, scaturite dall'elaborazione di conoscenze di base, che migliorano i prodotti tradizionali arricchendoli di inedite prestazioni. Si tratta, a ben vedere, della via praticata da alcune migliaia di medie imprese italiane che hanno saputo, nei settori più diversi, ma comunque "maturi", conquistare e consolidare vere e proprie leadership mondiali. La creatività richiesta in questa fase al nostro capitalismo spesso personale, familiare e territoriale, è una creatività sistematica, nutrita da una solida connessione con il mondo, poiché la dimensione locale, che pure dobbiamo reinterpretare e valorizzare come punto di forza, non garantisce più una relazione diretta con le nuove conoscenze di base.



Le caratteristiche distintive della creatività imprenditoriale cui facciamo riferimento sono sostanzialmente tre. La prima è la capacità di accedere efficacemente e rapidamente alle conoscenze altrui, disponendo del capitale relazionale e intellettuale appropriato per il loro trasferimento e la loro interpretazione (absorptive capacity). La seconda è la capacità di realizzare innovazioni di uso originali aderendo ai bisogni o ai desideri latenti (e spesso invisibili) dei clienti, in base ad una forte relazione ed empatia col loro vissuto. La terza, è la capacità di moltiplicare il valore dell'innovazione d'uso realizzata, inserendola in un circuito di industrializzazione e di divisione del lavoro a rete, capace di aumentare le applicazioni laterali e derivate. Una soluzione, quest'ultima, indispensabile per rinnovare le nostre realtà distrettuali.

In questi anni di grande trasformazione gli imprenditori italiani si sono impegnati con passione per “fare impresa in un mondo che cambia”. Quella che viviamo, infatti, è una nuova dimensione che richiede, molto più di prima, non solo la disponibilità ad esplorare il nuovo, accettando i costi, i rischi e i tempi che l'esplorazione richiede, ma anche una rinnovata carica creativa.

Nel libro del mio amico Ferdinando Azzariti si evince benissimo che sono gli uomini e le organizzazioni che mettono al lavoro questi fattori che devono apprendere a governare la creatività per tradurla in prodotti, servizi ed emozioni apprezzati dai consumatori del mondo. In tale prospettiva la creatività è la via per avere successo in un mercato sempre più affollato, esigente e competitivo.

Di frequente, la sfera personale dell'individuo è considerata come nettamente distinta da quella professionale, come se il soggetto, entrando in azienda, potesse separarsi dalla personalità, dalle sensazioni e dagli stati emotivi che ordinariamente lo contraddistinguono.

Studiare le emozioni in azienda significa verificare se e in che modo le emozioni possono influenzare i pensieri ed i comportamenti dei membri di un'organizzazione, tanto da condizionare il valore che l'impresa è in grado di creare. Inoltre, con il presente lavoro si vuole illustrare come, con una sagace gestione delle emozioni, è possibile generare e mantenere le condizioni necessarie alla definizione di un clima organizzativo favorevole per la struttura, al fine di garantire miglioramenti continui in termini di risultati economico-finanziari.

Dopo quattro secoli Economia e Uomo - divisi dalla teoria marxista e dal fordismo – tendono a ricongiungersi. Mentre tramonta in Occidente il modello dello sfruttamento meccanico e “paritario” di capitale e lavoro, tipico della fabbrica dell'età fordista, l'Uomo sta diventando la chiave dello sviluppo economico, dell'innovazione, della capacità competitiva, sia a livello della singola azienda che di sistema-Paese.

Il XXI secolo, dunque, sarà il “tempo della conciliazione” tra Economia e Uomo: è una rivoluzione che nasce dal passaggio da una dimensione puramente quantitativa ad una qualitativa della produzione. Il capitalismo avanza-

to, infatti, non è più fondato esclusivamente sullo scambio di merci, ma anche sulla riproduzione di esperienze e di emozioni, sul valore economico dell'immateriale e della creatività.

Vincono nel mondo le produzioni che puntano su fattori non riproducibili e non trasferibili, ai quali si riesce ad applicare capacità tecnologica.

Nell'economia delle emozioni e delle esperienze l'Italia ha un forte vantaggio competitivo, grazie al set di valori che al "brand Italia" i consumatori di tutto il mondo associano. Analizzando i fattori decisivi per lo sviluppo delle economie avanzate nei prossimi anni, si potrebbe rovesciare la "parabola del declino": l'Italia è meglio attrezzata per affrontare e vincere le sfide dell'età post-industriale, di quanto non lo sia stata – nel Novecento – a diventare potenza industriale.



## Introduzione

di *Ferdinando Azzariti e Mariacristina Massaro*

*“Le emozioni non sono  
sempre immediatamente soggette alla ragione,  
ma sono sempre immediatamente oggetto di azione”*

William James

“Il Capitalismo delle Emozioni. Al cuore della competitività delle imprese” è stato il tema trattato quest’anno al Settimo Salone di Impresa, che si è tenuto a Stra (Venezia) dal 27 al 28 marzo 2009.

Ed in questa due giorni di dibattiti, di interventi, di proposte operative, di scambi con una logica di “contaminazione culturale” è emersa l’esigenza, da parte di tutti i presenti (spettatori e testimonial) di “sedimentare” quanto raccontato, descritto, vissuto e narrato dagli oltre 60 relatori in questo volume.

Nella nostra forsennata esistenza guidata dalla velocità degli eventi sembrerebbe che tutto sia dominato dalla materiale contingenza delle cose e dal pragmatismo di matrice utilitarista, ma invece le cose sembrano stare diversamente.

Infatti, proprio perché viviamo una vita veloce e stressante, che lascia poco spazio alla riflessione ed alla meditazione, sta emergendo sempre più la necessità di evadere dalla realtà e di crearsene un’altra su misura.

Il senso comune tende a identificare tutto ciò che si riferisce alla vita emozionale come l’ultima riserva di ciò che ciascuno di noi ritiene “suo proprio”, una sfera del sé separata ed incontaminata.

Emozioni come il senso di colpa, l’invidia, l’indignazione o la vergogna, che combinandosi con altre motivazioni quali l’interesse individuale, svolgono un ruolo non trascurabile nella determinazione del comportamento sociale ed economico.

Non a caso molti studiosi della modernità hanno analizzato come il ruolo, la significatività e la rilevanza sociale delle emozioni andava mutando di pari passo con l’affermarsi di nuovissimi assetti socio-economici. Hanno sottolineato come l’avvento del capitalismo, dell’economia monetaria abbiano spazzato via non solo vecchi modi di produzione ed organizzazioni sociali obsolete, ma anche antichi modi di sentire e di esprimere questi sentimenti.

Internet, in quest’ottica, con le sue “mille” chat, i suoi fantasiosi avatar e le sue applicazioni in logica 2.0, appare come un vero e proprio rifugio dalla

realtà quotidiana ed il regno dell'immaginazione e della fantasia, uno "sfogo" rispetto alla triste dinamica della realtà e dei suoi infiniti problemi.

Solo molto raramente, comunque, l'attenzione degli economisti per le variabili sociali e psicologiche si è spinta fino a prendere in considerazione l'influenza delle emozioni sulle decisioni degli agenti economici.

Mai si è saputo tanto o si è creduto di sapere tanto sul mondo emozionale. Nuove espressioni linguistiche come: "intelligenza emozionale", "la macchina delle emozioni", "economia emozionale" rimandano a nuovi modelli di comportamento, a nuove gerarchie e a nuove classificazioni. Normalità e devianza si riferiscono ormai alla capacità o meno di gestire/esibire le proprie emozioni.

Chi non sa o non vuole mettere in campo le proprie emozioni è guardato con sospetto, chi non affida la narrazione di sé al linguaggio emozionale mostra poca competenza sociale. Chi non intrattiene con le proprie emozioni un dialogo quotidiano ad alta voce non merita né attenzione né fiducia.

Il bisogno di emozioni e il desiderio di contatto con le proprie emozioni, che caratterizza le nuove soggettività ed identità, in un complesso gioco di produzione e riproduzione reciproca, contribuiscono di fatto all'ampliarsi e al rafforzamento di questo nuovo mercato. Nel mercato globalizzato uno spazio sempre più ampio e privilegiato viene dato alle merci emozionali. Caduto l'uomo pubblico, quello che fondò il primo mercato capitalista e le prime democrazie, proprio a partire dall'essere "un insieme di privati che si costituiva come pubblico", si afferma "l'**homo palpitans**" che fonda il nuovo mercato delle emozioni e che trasforma la sfera pubblica e la democrazia nel luogo della contrapposizione fra privatismi e del coinvolgimento emotivo.

D'altra parte già Richard Sennett in *La caduta dell'uomo pubblico* ha analizzato la lenta e lunga marcia delle emozioni verso la conquista della sfera pubblica e ha sottolineato come il trionfo dell'intimismo, della cultura dell'autenticità e del sentimentalismo avesse già da tempo privatizzato la sfera pubblica e condotto alla fine dell'uomo pubblico.

E questa trasformazione, questa cultura che valorizza ed incoraggia il mettere in piazza la parte più intima di ciascuno va studiata anche in relazione alla trasformazione dei valori e delle regole della sfera politica ed economica.

L'odierna invasione di campo da parte delle emozioni, in territori e spazi del pubblico ha finito con il rendere anche questi "emozionati", "emozionali" ed "emotivi".

Non c'è campo, aspetto della vita contemporanea che non sia invaso dalle emozioni che, come un fiume in piena, dilagano nel discorso pubblico, nei mass media, travolgendo ogni forma di riservatezza e discrezione, spezzando ogni barriera fra pubblico e privato. Esibire le proprie emozioni, false o autentiche che siano, sembra essere diventato l'unico modo per manifestare il proprio esserci a se stessi e agli altri.

Mai come nell'ultimo decennio le emozioni hanno avuto un ruolo così invadente e mai si è prodotto tanto sapere sulle emozioni.

Le trasformazioni dell'economia e della cultura, intrecciate al mutamento delle identità individuali e collettive, sono alla base di questa innovazione antropologica e sociologica. Perché è a questo fenomeno che stiamo assistendo, ad un fenomeno che è, dunque, qualcosa di più di una moda e che va analizzato sociologicamente.

L'economia e l'uomo finalmente si ricongiungono. L'uomo, con le capacità individuali che è in grado di esprimere, rappresenta il fattore competitivo vincente per tutte le organizzazioni che si confrontano sul mercato.

Di qui, tramonta il modello dello sfruttamento meccanico di capitale e lavoro, tipico del periodo industrial/fordista e l'uomo/capitalista/professionista/knowledge worker ritrova un posto assolutamente centrale nel business perché la conoscenza è sempre più il fattore produttivo dominante, il driver fondamentale dell'innovazione e della capacità competitiva, non solo a livello di singola organizzazione ma anche di sistema-Paese. Il nuovo capitalismo intellettuale, infatti, non è più fondato esclusivamente sullo scambio di merci, ma si sviluppa e cresce prevalentemente sulla riproduzione di esperienze e di emozioni, sul valore economico dell'immateriale e dell'intangibile, sulla creatività.

Siamo immersi, dunque, nell'era della conoscenza, ma di questo ne parleremo nella prossima avventura...

### **Come si struttura il libro**

Il libro risulta diviso in quattro parti:

- nella prima parte "*Il Capitalismo delle Emozioni*" si affronta il tema di come le Emozioni possono influenzare i pensieri e i comportamenti dei membri di un'organizzazione grazie al contributo di uno studioso (Azzariti) e di personalità del mondo dell'Istituzione, Impresa e Università (Sartor, Ferrazzi, Boscolo, Basso, Crivellaro);
- nella seconda parte "*L'Importanza del Clima Aziendale*" si analizzano le diverse situazioni climatico-ambientali delle organizzazioni che vivono il cambiamento. I contributi qualificati sono di Bassini e Novello e Rosenberg;
- nella terza parte "*Come cambia la Moda nel Capitalismo delle Emozioni*" si sentirà dalla voce di vari esperti del settore (Pasti, Pontelli, Macorig e Tamiozzo, D'Imporzano e Zambelli) come le emozioni sono variabili indipendenti e scatenanti anche nel determinare un progetto di collezione d'abbigliamento per un designer;
- nella quarta parte "*Nuove frontiere del Capitalismo delle Emozioni*" si analizzeranno le nuove economie emergenti: quali internazionalizzazione

dei mercati, il successo del WebMarketing e fare impresa attraverso i giovani. I contributi sono di Bortali, Monizzi e Pellegatta.

Metodologicamente, il lavoro presenta tre dimensioni:

- la prima è rappresentata da alcuni saggi “morfologici” intesi a fornire una visione approfondita dei caratteri salienti del Capitalismo delle Emozioni (contributo di Azzariti);
- la seconda è rappresentata da una serie di saggi “strategici” che mettono a fuoco i principali orientamenti del Capitalismo delle Emozioni per quanto riguarda la conoscenza, la persona e il lavoro (contributi di Pasti, Pontelli, D’Imporzano, Macorig e Tamiozzo e Zambelli);
- la terza è invece una serie di saggi come “casi aziendali ed interviste” che mirano a descrivere realtà innovative (contributi di Azzariti, Bassini e Novello, Rosenberg, Pellegatta, Monizzi e Bortali).

## **Ringraziamenti**

Desidero manifestare la mia riconoscenza a tutti coloro i quali, a titolo diverso, hanno facilitato la realizzazione di questo lavoro con suggerimenti e spunti di riflessione.

Sono debitore di stimoli e di consigli al Comitato Istituzionale, al Comitato d'Onore ed al Comitato Scientifico del VII Salone di Impresa; però un caloroso ringraziamento è dovuto agli amici Maurizio Bortali, Italo Candoni, Giovanni De Luca, Maurizio Decastri, Antonella Grana, Diego Lorenzon, Gianpiero Menegazzo, Giuseppe Milan, Luciano Moro, Arduino Paniccia, Mario Roson, Francesco Varanini, Alessandro Vardanega.

Un ringraziamento a tutte le persone che hanno contribuito alla redazione di questo libro e che hanno avuto la volontà di raccontare studi, esperienze e prospettive diverse le une dalle altre, definendo un percorso preciso di un tema (il Capitalismo delle Emozioni) pervaso da incontri affascinanti poiché trasversali.

Ci sono moltissime persone che hanno discusso con me idee e analisi, spunti e riflessioni, dando un contributo importante alla creazione finale di questo volume, in particolare voglio ringraziare tutto lo staff di Salone d'Impresa per il sostegno fornito durante tutto il lungo lavoro: in primis Mariacristina Massaro, Cristina Coaro, Anna Orlando, Roberto Terzi.

Ad essi aggiungeremmo anche gli stimoli degli amici Giorgio Boatto, Leonello D'Este, Anna Maria Gilardi, Giuseppe Mattiazzo, Gianfranco Mazzonetto, Cristiano Samueli.

Infine voglio dedicare questo libro alle mie figlie, Malia e Sofia affinché il Capitalismo delle Emozioni le veda sempre protagoniste!





**Parte Prima**  
**Il Capitalismo delle Emozioni**



# 1. Il Capitalismo delle Emozioni

di *Ferdinando Azzariti*

*“Le emozioni sono l’essenza della vita  
il difficile è viverle e saperle apprezzare  
l’importante è conservarle dentro  
e donarne il meglio a chi le merita...  
Proverbio Zen*

## Che cosa sono le emozioni?

Spesso usiamo il termine *emozione* nel corso della nostra giornata però la curiosità vera è che questo vocabolo è assolutamente giovane, o meglio, di recente conio. Nel Seicento compare per la prima volta in Francia la parola “emotion” che indicava soprattutto le manifestazioni collettive “movimento, tumulto popolare, disordini, moto sedizioso”, con quello che oggi potremmo chiamare “sommossa”. Ancora nel 1883 il dizionario Littré definisce emozione come “moto che avviene fra la popolazione”, solo più tardi avremo la sua progressiva evoluzione verso un senso affettivo individuale. Al termine di questa evoluzione, che passa attraverso il romanticismo, la parola *emotion* finisce col coincidere più o meno con il senso attribuito nella Grecia classica al termine “passione”.

La storia di questo vocabolo dunque riporta sempre sulle sue tracce. Dall’origine emerge la parte di “turbamento” o “sconvolgimento” caratterizzato da un duplice elemento: fisico e morale. Mentre le origini greche di “passione” aggiungono il senso della passività, di ciò che viene sopportato.

Attualmente la definizione che prevale tra gli specialisti è questa:

*un’emozione è una struttura predeterminata di risposta che interviene automaticamente durante il processo adattivo.*

*Si manifesta contemporaneamente in più modi: mutamenti nell’espressione (facciale, vocale, posturale, ecc.), un chiaro impulso a compiere un’attività specifica (colpire, respingere, fuggire, immobilizzarsi, ecc.) e una marcata colorazione dell’esperienza soggettiva (il cosiddetto “vissuto emozionale”).*

*Inoltre, è caratterizzata da importanti modificazioni sul piano cognitivo: le attività automatiche in corso si interrompono, il contesto all’interno del quale è affiorata l’emozione diventa il fuoco delle risorse attentive e anche in seguito mantiene la priorità nel processo di elaborazione dell’informazione che mira alla sua completa valutazione.*

(Rimé, 2007, pp. 57-61)