



CURRICULUM PER IMMAGINI

Competenze su Digitale, Leadership & Start-up

Andrea Granelli

Settembre 2019

Gli esordi

- maturità classica presso il liceo Berchet di Milano
- laurea con lode in informatica con una tesi sperimentale in computer graphics e topologia computazionale
- borsista del C.N.R. presso il Dip. di Scienze e Tecnologie Biomediche dell'Ospedale S.Raffaele di Milano dove si occupa dello sviluppo di software di base e scientifico; partecipa inoltre alla progettazione e realizzazione di un personal computer per la ricerca biomedica
- specializzazione post-universitaria sui metodi diagnostici in psichiatria e il Test di Rorschach
- servizio civile sostitutivo della leva presso l'Istituto di Ricerche Farmacologiche Mario Negri, ove continua le attività di sviluppo di software scientifico (1985)
- responsabile dell'automazione d'ufficio presso il CESI – Centro Elettrotecnico Sperimentale dell'ENEL (1986)
- responsabile della pianificazione e controllo delle tecnologie dell'informazione presso la Direzione Strategie di Iniziativa ME.T.A., gruppo Montedison (1987-1989)
- corso sul «Decision Making», Sloan School del MIT (Cambridge - MA, 1987)
- Executive MBA McKinsey
- 5 anni in McKinsey & Company, dove diventa uno dei referenti europei della practice ICT e Business Process Redesign (1989-1995)



Consiglio Nazionale Ricerche



CESI



McKinsey&Company

5 anni in McKinsey (1989-1995)



McKinsey Portugal

Overview | Our work | Our people | Latest thinking | Careers in Portugal | Contact us

We serve 15 of Portugal's 20 largest companies, helping them to achieve substantial, sustainable improvements to performance—and we are closely involved in work to reform Portugal's economy.

ATTUALITÀ

GLI EX CHE SONO DIVENTATI BIG

- Sara Luca Braggioni**
founding partner, McKinley
- Alessandro Profano**
amministratore delegato, Enel
- Corrado Passera**
amministratore delegato, Enel
- Francesco Cusi**
amministratore delegato, Enel
- Gian Filippo Carini**
presidente, Enel
- Piero Scaroni**
amministratore delegato, Enel
- Roberto D'Amico**
direttore generale, Enel
- Massimo Arago**
amministratore delegato, Enel
- Gian Luca Braggioni**
amministratore delegato, Enel
- Massimo Caporin**
amministratore delegato, Enel
- Vittorio Cusi**
amministratore delegato, Enel
- Piero Scaroni**
amministratore delegato, Enel
- Enrico Gaspari**
amministratore delegato, Enel
- Luca Cusi**
amministratore delegato, Enel
- Giuseppe Di Nino**
amministratore delegato, Enel
- Stefano Goldoni**
amministratore delegato, Enel
- Antonio Corbelli**
amministratore delegato, Enel
- Marco Basso**
amministratore delegato, Enel
- Laura Rinaldi**
amministratore delegato, Enel
- Marco Marini**
amministratore delegato, Enel
- Roberto Scaroni**
amministratore delegato, Enel
- Luigi Di Nino**
amministratore delegato, Enel
- Stefano Goldoni**
amministratore delegato, Enel
- Carlo Vanni**
amministratore delegato, Enel

SODALIZI D'ELITE COME AGISCE LA POTENZA MCKINSEY

Fate largo alla superlobby

Guidano grandi aziende pubbliche e private, ma li unisce l'aver lavorato per la più influente società di consulenza del mondo. Così, in caso di bisogno...

di MARCO COBIANCHI

Vale il momento di crisi di Harvey Keitel, presidente dell'American Express? Se avesse lavorato alla McKinsey (in quanto a boss, anche solo per qualche mese, non c'è niente di più facile. Infatti, un ex partner della società di consulenza più influente del mondo - Business Week lo definisce "il più potente datore di lavoro di crisi e di rifugio, sono presenti nel database del sito ufficiale della società (www.mckinsey.com). Ad avere accesso all'elenco, che ormai contiene il vero Who's Who di mercato, sono tutti i partner ed ex partner della McKinsey. A che cosa serve l'archivio? A fare affari, naturalmente. In McKinsey, infatti, hanno lavorato alcuni dei più potenti manager del pianeta.

Secondo uno studio della società, il 40 per cento dei dipendenti, dopo cinque

anni di lavoro viene assunto in posizioni dirigenziali da un'altra società. In questo modo si è creata nel corso del tempo una rete di relazioni, conoscenze e interessi che riguardano tutti i settori economici in tutti i paesi del mondo. In Italia sono in 320 e tra qualche anno molti di questi saranno le anime del Corrado Passera, Alessandro Profano e Massimo Caporin, tutti ex McKinsey e tutti a capo rispettivamente della Prose, dell'Unicredit e della Banca Italiana.

Per assistere vivo lo spirito di gruppo, periodicamente vengono organizzati convegni internazionali che riuniscono tutti gli ex dipendenti che lavorano nello stesso settore economico in modo da agevolare i contatti. «Non cominciano con la solita storia che la McKinsey è una lobby», avverte Gian Emilio.

Un'armata invincibile

La McKinsey è la più nota società di consulenza del mondo. Fondata in America nel 1926, ambiva fra i suoi clienti non solo le grandi multinazionali, ma anche molti stati. Il compito della società è consigliare i clienti sulla organizzazione del lavoro.

Nei settori finanziari sia pubblici sia straordinari e disegnano gli scenari strategici del settore di attività. La McKinsey ha 85 sedi in tutto il mondo e le sue oltre 6 mila professioniste, in Italia sono 320. In massima parte italiane e tedesche. Dalle loro file sono scesi alcuni dei più noti manager di aziende pubbliche e private nazionali.

Per questo, anche da noi, si è affrettata la leggenda che aver lavorato qualche tempo alla McKinsey sia il modo migliore per far carriera, velocemente.

WWW.KANSO.IT

KANSO

3

Braccio destro di Nichi Grauso in VOL - Video On Line (1995)



Nichi Grauso



Fondatore e Ceo di tin.it (1997-2000)



L'UOMO DI INTERNET

Andrea Granoff, 38 anni, direttore di Tin.it, la divisione di business di Telecom Italia che è leader di mercato nella fornitura di accesso a Internet. In passato ha lavorato in Montedison e per il gruppo Graeco



Defensivi

Il numero di aziende che hanno trovato un lavoro tutto diverso, non più finanza ma marketing. Dopo il sì, in due anni Leoni Scotti diventa brand manager e viene spedito a Parigi a curare marchi come Vidal e Profiter. Nel '92 mi sono appassionato a un'idea: volevo andare in Cecoslovacchia e costruire un'azienda mia. Poi venne la divisione tra cecchi e slovacchi e tutto si complicò. Ecco allora la proposta di Benckiser, multinazionale tedesca con sede in Olanda fortissima nei defensivi (3.700 miliardi di fatturato); andare in Belgio con la responsabilità dei prodotti per lavastoviglie, in particolare di Finish, il marchio leader del settore. Poi un trasferimento in Usa e poi ancora, a 29 anni, il grande salto: direttore generale della Benckiser tedesca. Due anni dopo l'incarico più prestigioso, quello che occupa ancor oggi: amministratore delegato e direttore generale della sede europea più importante, quella italiana (ex MiraLanza), con i marchi Ava, Sole, Lanza, Lip e Calfort.

Il Mondo
48



Spazio abbonato postale - 40% - Art. 2 - Cassina 2008 - Legge 662/96 - Milano

Fondato

omnitel

Persone in grado di cambiare il mondo.



Il Sole 24 Ore

Quotidiano Politico

Il consiglio ha deciso lo scorporo e la quotazione della società Internet

Telecom rilancia con Tin.It e fa scintille in Borsa (+6%)

Domani l'addio al piano Tecnost - Olivetti studia un aumento di capitale

ROMA — Il consiglio di amministrazione di Telecom ha approvato il progetto di scorporo di Tin.It. La divisione Internet del gruppo telefonico diventerà una Spa posseduta al 100% da Telecom: entro il 2000, probabilmente l'estate prossima, una quota di minoranza sarà collocata sul mercato con un'Opa e Tin.It sarà quotata in Borsa. Il cda non ha affidato l'incarico di negoziare lo scorporo Telecom-Telecom, né è stata ufficializzata la rinuncia al piano per la scissione di Tin di Telecom. Oggi è previsto un incontro all'Avvocatura tra il vertice del gruppo delle tlc e gli advisor incaricati di verificare la congruità del contabile.

Il cda Telecom ha anche approvato i costi del gruppo per i primi nove mesi. L'utile netto di Tin ha raggiunto i 2.258 miliardi (+35,2%) il fatturato Telecom e in calo, ma l'utile netto è aumentato del 9,7 per cento. L'utile consolidato è diminuito del 16,3% rispetto allo stesso anno, quando furono creati i dividendi di 6,5 miliardi di plusvalenze. Una attenzione si sposta sul caso Tecnot e Olivetti di domani, che dovrebbero ufficializzare l'abbandono del piano di stasera.

La Borsa ritiene l'evento ormai scontato: ieri il rapporto di scambio espresso dal mercato era di poco inferiore a 2,2 e Telecom, per festeggiare le nozze, è salita a 102 euro a Milano e a 105 a New York. Intanto prende corpo l'ipotesi che Olivetti si prepari a tornare, sia pure ora a breve, sul mercato per raccogliere nuove risorse (400 miliardi, secondo alcune fonti) e che oggetto di valutazione possa essere anche l'incorporazione di Tecnot.

BANCHE

Più vicine le nozze tra UniCredit e Bilbao e Bilbao

SERVIZI A PAG. 3

A PAG. 33-40

SETTIMANA FINANZIARIA

Parigi o Francoforte? In cerca della Borsa euro che salirà di più

QUAGLIO A PAG. 2

Vodafone, nuova offerta da 240mila mld ma Mannesmann respinge l'Opa-record

LONDRA — Vodafone Airtech rilancia per Mannesmann a 240mila miliardi di lire, la migliore Opa della storia. Ma il colosso telefonico e meccanico tedesco respinge anche la nuova offerta da 240mila - gruppo tedesco e francese battaglia, spogliando dai sindacati.

Nelle sue resistenze, il management di Mannesmann ha trovato un potente alleato: il premier tedesco Gerhard Schröder, il quale in un'intervista a «Le

Monde» si è scagliato contro lo scallo ovile affermando che «distruzione una cultura industriale» e ha consigliato «nuove prodotta a chi vuole lasciare in simili avventure».

I vertici di Vodafone hanno detto ieri la logica industriale dell'operazione e hanno fatto appello ai soci di Mannesmann (che il 60% del capitale è in mano straniera). Il gruppo inglese ha scritto contrattando che in caso di successo scorporerebbe e quoterebbe separatamente le attività meccaniche di Mannesmann e Infotrans, la controllata italiana che opera nella telefonia fissa.

I mercati hanno ieri reagito nervosamente al nuovo rifiuto di Mannesmann, di cui anche per il fatto che la nuova proposta non contiene una parte in contanti. Il titolo del gruppo tedesco ha ceduto il 6,9% a 193,10 euro e quello di Vodafone ha perso il 2,2% a 277,25 pezzi.

SERVIZI A PAG. 3

Fondatore e Ceo di tin.it (1997-2000)

Parla Andrea Granelli

Anche Tin.it in azienda

Da quando la diffusione dell'accesso gratuito al Web ha obbligato i principali operatori italiani a offrire connessioni gratuite agli utenti consumer, la fetta di mercato della fornitura di accesso e servizi agli utenti business è diventata ancor più appetitosa. Tin ha quindi rotto gli indugi, e ha lanciato una proposta commerciale focalizzata per le piccole e medie imprese, un settore in cui sta già attiva ma non in modo molto aggressivo. Con la definizione all'interno del gruppo Telecom di una struttura Itekonet, che integra sia l'offerta di Tin, sia quella di InternetBusiness, rivolta alle grandi aziende, infatti, è stato possibile concentrare le forze in quest'area e realizzare una integrazione dell'offerta residenziale e aziendale, entrambi ormai responsabilità di Andrea Granelli.

Domanda. Tin sta cambiando vocazione da fornitore di accessi alle famiglie a fornitore di servizi al business?

Risposta. Assolutamente no, siamo nati e rimaniamo un provider residenziale. Ma la nostra esperienza nella conoscenza delle abitudini e delle esigenze delle famiglie online italiane ci rende estremamente adatti a sviluppare un'offerta integrata che si estenda alle imprese, per offrire i servizi giusti alle aziende che vogliono fare commercio elettronico e che necessitano conoscere il pubblico di riferimento e Tin sta appunto sfruttando la sua conoscenza del consumer per dare gli strumenti più adatti alle imprese che vogliono operare sul Web.

D. Negli ultimi mesi il quadro competitivo per Tin è cambiato molto: da provider leader nel segmento della vendita di accessi alle famiglie avete diviso adeguatamente l'offerta di connessioni gratuite e riformulare nuove forme di reddito, puntando più nettamente sui segmenti business. Come si evolverà l'attività di Tin in relazione a questi cambiamenti?

R. In effetti, il nostro modello di business si è modificato: prima la maggior parte dei ricavi proveniva dalla vendita di abbonamenti. Adesso una parte verrà dall'interconnessione, in base al traffico generato con i collegamenti gratuiti. I costi di abbonamento continueranno comunque una voce importante del nostro fatturato, ma saranno controposti per servizi premium. In questi giorni abbiamo annunciato il lancio a dicembre dell'offerta adde (Internet ad addio velocità su linea telefonica, ndr) in 25 città. Il prezzo non è stato ancora deciso ma sarà una novità per il sistema italiano: una tariffa flat, come negli Usa, dove il consumatore paga un canone mensile fisso che comprende anche il traffico, e quindi non è influenzato dal tempo di connessione. Con l'ampiezza di banda dell'adde sono possibili vere applicazioni multimediali. Il secondo capitolo della nostra offerta è relativo al web hosting, con nuovi prodotti per facilitare la presenza delle aziende in rete. Infine, c'è l'aspetto della visibilità, cioè commercio elettronico e pubblicità, che sarà un vero centro di ricavo per Tin in un secondo tempo, cioè quando ci sarà una maggiore diffusione delle infrastrutture.

D. Cosa cambia per Tin con il nuovo assetto societario del gruppo?

R. La struttura ora è più efficace e c'è maggiore efficienza sia nel governo aziendale sia nelle possibilità di integrazione commerciale. Il nuovo assetto crede fermamente nello sviluppo di Internet, su tutte le piattaforme. Abbiamo annunciato l'intenzione di offrire Pc semplici, ideati per la navigazione, in affitto, per aumentare la penetrazione superando la barriera dei costi, e con l'installazione in casa, con il massimo di aiuto all'utente. Ma continueremo a seguire lo sviluppo delle altre piattaforme di accesso a Internet, dalla web Tv ai cellulari.

CORRIERE DELLA SERA

L'analisi elaborata dal perito nominato dal Tribunale valorizza le prospettive di crescita del gruppo

«Tin.it vale 40.208 miliardi»

Le conclusioni della Ernst & Young sulle attività Internet di Telecom

MILANO — Tin.it vale 40 mila miliardi di lire. Anzi, per la precisione, 40.208 miliardi. È questo il risultato della perizia commissionata dalla società di revisione contabile Ernst & Young, su incarico del Tribunale di Torino. È la prima volta che un esperto indipendente mette nero su bianco una stima ufficiale del valore delle attività Internet del gruppo Telecom. Ma prima del voto della fusione, previsto per autunno, il gruppo guidato da Roberto Colaninno ha conferito tutte le proprie attività Internet a una società ad hoc, la immobiliare Simgamnet. Quest'ultima, nelle settimane scorse, ha cambiato nome in Tin.it, in attesa di essere acquistata da Seat.

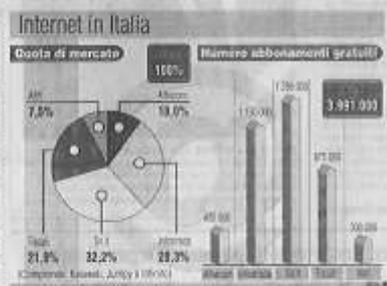
Proprio in vista del conferimento, come prevede la legge, il Tribunale di Torino coadiuvato da Telecom ha dato incarico a un perito indipendente di valutare gli asset della futura Tin.it. Ernst & Young si è messa su un doppio binario. Ha formulato una valutazione puramente societaria (46 miliardi) che sarà valida a tre mesi. D'altra parte però ha anche analizzato l'attività e le prospettive di Tin.it per giungere a una stima del valore di mercato della società. Un valore basato su 40 mila miliardi circa sulla base, appunto, di un confronto con alcuni concorrenti internazionali, che però non vengono specificati. È la stima formulata dalla Ernst & Young il tema sui quali il tribunale si è pronunciato il 21 dicembre scorso e potrebbe diventare un parametro di riferimento anche per il prossimo Autunno per il conferimento. Secondo la perizia di Lorenzo Proietti, il perito della Telecom, il solo italiano a comunicare che la fusione verrà conclusa sulla base di un rapporto di comparazione alle pari tra i titoli della Pagine Gialle e quelli di Tin.it. Questo significa che la attività Internet di Telecom abbiamo lo stesso valore di Seat, che è quotata in Borsa. E Piazza Affari, sulla base della quotazione della società, ieri valutava l'azienda di Proietti circa 30.700 miliardi. Come dice il consulente torinese, almeno in questo momento il prezzo di mercato, infatti, corrisponde alla somma del profitto, che risale a poco più di un mese fa. Bisogna però ricordare che a marzo, sull'onda del rialzo iniziato per le Microsoft, Seat era arrivata a quotazione a circa ben 600 milioni di lire.

L'analisi della Ernst & Young è ricca di dati, in gran parte inediti. Dalla società emerge, per esempio, che Tin.it ha sviluppato nel 1999 un fatturato lordo di 146 miliardi e con una quota del 99% e di gran lunga il leader di mercato. Al secondo posto c'è l'oltramarino, con un giro d'affari di 87 miliardi e una quota del 21%, davanti a LNet (64 miliardi e 14%). A fianco di questa Tin.it poteva vantare 104 mila abbonati a pagamento e 1 milione e 500 mila abbonati free, cioè a canone zero. Il secondo operatore in graduatoria, ovvero Infostrada, era invece attestato a quota 356 mila abbonati a pagamento e 1 milione e 139 mila clienti free. Un paragono della perizia è dedicato anche all'e-commerce, una delle nuove frontiere di sviluppo di Internet. Secondo la Ernst & Young, Tin.it arriverà a ricavare circa 7 miliardi dalle-commerce, ma questa cifra è destinata a salire rapidamente fino a 100 miliardi.

TIN.IT DIVENTA SPA.
È il primo passaggio, già avvenuto, dell'operazione: Telecom ha incorporato la giovane Internet in una società controllata al 100% che ha preso il nome di Tin.it spa.

BOSSONE PADDALE.
All'assemblea di luglio Telecom delibererà una quotazione variabile di poco più dell'8% di Tin.it conferendo a Seat Pagine Gialle che in cambio assumerà il capitale azionario ricevuto dalle pari Telecom.

FUSIONE IN SEAT.
Tin.it sarà incorporata in Seat sulla base di un rapporto di corcebre alla pari e il 100% del capitale di Telecom sarà il 60% del capitale di Seat.it.



«Mr. Net», l'aiuto virtuale di Tin

<Hai già un mouse ma non sei ancora su Internet?>

Basta scegliere l'abbonamento a Telecom Italia Net che fa per te per entrare in Internet alla grande.

(E avere un mondo di servizi a tua disposizione.)

tin.it
e ora, Internet

Capo della ricerca di Telecom Italia – TILab (2001-2004)

AZIENDA/TELECOM ITALIA LAB

La 'innovation company'

Per la divisione di Telecom Italia ricerca e profitti non sono incompatibili

La maggior parte di quel che è adesso su Internet è definitivamente inutile. Pagine so pagine che non legge nessuno e nessuno vorrebbe leggere. Non è inerti con la Rete Andrea Granelli, vulcanico ceo (chief executive officer, cioè amministratore delegato) di Telecom Italia Lab, la nuova business unit di Telecom Italia. Eppure la sua, come una donna misteriosa che nasconde i suoi segreti e le sue contraddizioni: "Siamo ancora cercando di capire che cos'è Internet, ogni giorno qualcuno inventa una definizione nuova e nessuna è quella giusta".



Andrea Granelli, amministratore delegato di Telecom Italia Lab. La nuova business unit di Telecom Italia ha come missione quella di stimolare, seguire e gestire l'innovazione, senza mai perdere di vista l'obiettivo del profitto.

Lab non è la Compagny, non deve produrre hardware, macchine, computer, nuove tecnologie da brevettare. Noi siamo un service provider, un incubator, facciamo ricerca e sviluppo e investiamo lo start up ad alto potenziale. Insomma, la nostra attività non è la caccia al brevetto. Anche se...". Anche se? "C'è un gap enorme da colmare sui brevetti innovativi tra Europa e Usa", dice Granelli mostrando una tabella comparativa: "Nel 1999 negli Usa sono stati presentati 272.221 brevetti, in Europa solo 122.750 e in Italia 9.330". Bene. "Seconda risposta", prosegue: "è il senso della misura, anche per i ricercatori. C'è uno spazio per il venture capital' early stage' (fase iniziale), la possibilità di finanziare ricerche che possono avere prospettive di business solo a lungo termine, ma i ricercatori devono imparare a essere misurati, a trovare un equilibrio. La terza risposta? "È un esempio: guardiamo quel che è successo con il genoma. In quel caso un grande progetto finanziato dagli Stati, lo Human Genome Project, è una ricerca finanziata dal venture capital' e condotta da un'azienda privata che ha per scopo il profitto, la Celera, hanno prodotto risultati simili e sono arrivati a collaborare. È la dimostrazione della possibilità, per il venture capital, di affrontare anche ricerche di base".

E, poi, Granelli si tiene al riparo con i ricercatori e con il mondo accademico. Anzi, ne fa un punto cardine della strategia di Telecom Italia Lab, alla pari con la ricerca e il business. Si va da Delphi, una specie di oroscopo collettivo per pensare il futuro della società, dell'economia e dell'innovazione, che coinvolge tra gli altri Stefano Rodotà, Alberto Abruzzese, Luigi Spaventa, Paolo Savona, Antonio Ruberti, a un laboratorio della conoscenza con cattedratici delle più importanti università italiane che sperimentano le nuove tecnologie applicate all'insegnamento, alla collaborazione sinergica con il Mit. E c'è anche il progetto di una vera e-università, con un corso di laurea in scienze della comunicazione: "Il più adatto per sperimentare il nuovo modello di università, che nasce dalla disponibilità delle nuove tecnologie", spiega Granelli. "Si tratta di cam-

Trentatré anni e una carriera che parte da una laurea in informatica e una borsa di studio al Cnr per approdare ai piani alti di Telecom. Granelli è un po' un Ulisse del XXI secolo, con la serietà di esplorare i territori sconosciuti, fare nuove esperienze, superare i limiti fissati da altri. Progetta l'azienda prossima ventura in una stanza tutta in bianco, spazi liberi, schermi di computer e schermi misti stesi alla lavagna, in Corso d'Italia 41, a Roma. È il palazzo della direzione generale Telecom Italia, e nelle stanze di Granelli l'atmosfera ricorda quella del Media Lab di Negroponte, o la sede di una promettente start up della new economy o gli uffici di un aggressivo venture capitalist dell'ultima generazione. Impressioni concrete, perché Telecom Italia Lab, nata il 23 gennaio scorso, è fatta queste cose e molte altre.

"L'idea base nasce dall'esistenza dello Cseli, il centro di ricerca del gruppo Telecom Italia, che è uno dei più avanzati del mondo, e dall'ambizione di unire la ricerca e l'attività di venture capital", spiega Granelli mentre pranza con un vasetto di yogurt speciale ("il latte di bufala, è eccezionale"). "Noi ho parlato con Colaninno e abbiamo presentato il progetto al consiglio di amministrazione". Il risultato è una innovation company, anzi The Innovation Company, perché la missione di T-Lab - così viene accorciato il nome della nuova azienda - è nata concentrata in questi paroli: "Si tratta di stimolare, seguire, gestire l'innovazione", spiega ancora Granelli. "In tutti i suoi aspetti, dalla prima idea alla sua applicazione,

compone le risorse finanziarie allo studio di venture capital' e le alleanze strategiche necessarie per lavorare su un mercato mondiale".

Tutto questo con un occhio ben puntato al mercato e ai ritorni finanziari per il gruppo: T-Lab punta ad accelerare la creazione di nuovi servizi che portino valore aggiunto e vantaggi competitivi al gruppo Telecom, non che le scritte nero su bianco) significativi guadagni. Un'impostazione che ha fatto stimare qualche mese tra i padroni della ricerca para, specie per quel che riguarda il ruolo dello Cseli, una agenzia che impiega 1.000 ricercatori, con 12mila metriquadrati di laboratori a Torino e che, insieme al Cnr, finanzia, è il fiore all'occhiello della ricerca europea in questo settore. Tanto per ricordare qualcosa, è allo Cseli che è stato inventato e sviluppato l'Mp3, il famoso protocollo di compressione dei file musicali su Internet. Già oggi la ricerca para è solo il 25% dell'attività dello Cseli, considerata una quota limite. Non si rischia di perdere valore puntando alla ricerca del profitto? Andrea Granelli non ha una risposta. Ne ha tre. E le ritiene tutte convincenti. "Primo", esumerà "Telecom Italia



Loquendo
We Speak. We Listen. We Understand.



NUANCE



Lancia la start-up Loquendo



Azienda leader nelle tecnologie vocali (sistemi per la sintesi vocale e l'interazione vocale automatica uomo-macchina come il riconoscimento ed autenticazione vocale o l'esecuzione di un determinato comando tramite ordine vocale) creata in Telecom Italia nel 2001 come spin-off di CSELT



Loquendo
We Speak. We Listen. We Understand.

NUANCE



Venduta nel 2011 all'americana Nuance Communication per un Enterprise Value di 53 milioni di euro.

Grande attenzione al mondo delle PMI e delle professioni


CONFCOMMERCIO
 OFFICINA PER L'ITALIA
 PROFESSIONI

**MANIFESTO PER LA COMPETITIVITÀ DEI PROFESSIONISTI
 NELL'ECONOMIA DEI SERVIZI.**
 I PROFESSIONISTI PROTAGONISTI PER LA CRESCITA DEL PAESE.


SKILLS4AGRI
 FORMAZIONE NEL SETTORE AGRICOLA E AGROALIMENTARE
 CATALOGO CORSI 2018 - 2019




COLLANA LE BUSSOLE


**IL NEGOZIO
 NELL'ERA DI INTERNET**




CONF PROFESSIONI
 CONFERENZA ITALIANA DEI PROFESSIONISTI

Andrea Granelli
 CONSIGLIERE PER L'INNOVAZIONE

Viale Pasteur 65 - 00144 Roma
 Tel. 0654220276
 Fax. 0654229876
 Ce.R. 335612295

Andrea Granelli
Artigiani del digitale
nell'era della manifattura 4.0


Un manifesto

Prefazione di **Cesare Fumagalli**
 un dialogo con **Giulio Sapelli** e una nota di **Patrizia Grieco**



IMPRESA 4.0
 La sfida digitale di
 PMI e professionisti e il ruolo
 delle città smart.

Lancia l'IDI - Interaction Design Institute di Ivrea (2001-2005)

La scuola - fondata da Telecom Italia e ubicata a Ivrea presso la "Casa Blu" progettata da Edoardo Vittoria per Adriano Olivetti - ha operato dal 2001 al 2005, quando il suo insegnamento è stato incorporato all'interno della Domus Academy.

La missione aziendale della scuola venne descritta sulla rivista di architettura *Blueprint* nel seguente modo: «Pur seguendo lo spirito dei corsi di *CRD* (corsi di *Computer Related Design* tenuti al Royal College of Art di Londra e in seguito chiamati *Design Interactions*), Ivrea, oltre al design e alla tecnologia, esplorerà il mondo degli affari».

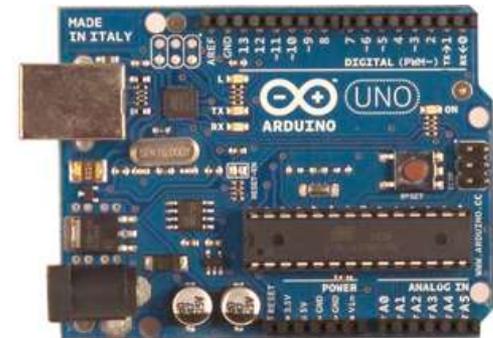
L'ipotesi del Master si basava sul credo che ci fosse oggi anche "un'arte" nell'immaginare nuovi modelli di business e sulla consapevolezza che, in parte per l'ampiezza dei loro studi, i laureati in design spesso acquisissero ruoli strategici in aziende e necessitassero pertanto di essere formati nell'"imparare da se stessi".

Anche se l'Istituto svolgeva attività di consulenza esterna e ospitava ricercatori da tutto il mondo, la sua attività principale consisteva nel **master in Interaction Design** che, durante i suoi 5 anni di esistenza, ha laureato quattro classi di una ventina di studenti ciascuna, che oggi lavorano nell'ambito del design in giro per il mondo.

Un docente "famoso" di IDI



Massimo Banzi è l'inventore di **Arduino**, un framework open source che permette la prototipazione rapida e l'apprendimento veloce dei principi fondamentali dell'elettronica e della programmazione. È composto da una piattaforma hardware per il physical computing sviluppata presso l'Interaction Design Institute. Il nome della scheda deriva da quello di un bar di Ivrea (che richiama a sua volta il nome di Arduino d'Ivrea, Re d'Italia nel 1002) frequentato da alcuni dei fondatori del progetto. Questa si basa su un circuito stampato che integra un microcontrollore con pin connessi alle porte I/O, un regolatore di tensione e quando necessario un'interfaccia USB che permette la comunicazione con il computer. A questo hardware viene affiancato un ambiente di sviluppo integrato (IDE) multiplatforma.



Contribuisce alla nascita di COIRICH

Italian Research Infrastructure for Cultural Heritage

CoIRICH è una Infrastruttura di Ricerca (IR) distribuita multidisciplinare finalizzata alla Conservazione e Analisi del Patrimonio Culturale (PC), settore nel quale l'Italia ha una riconosciuta leadership a livello internazionale

È focalizzata sulla diagnostica dei beni culturali e integra infrastrutture e tecnologie esistenti in diverse regioni italiane e da anni operanti nel settore della scienza e tecnologia applicata al Patrimonio Culturale

È parte della infrastruttura di ricerca IRICH, coordinata dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali (MIBAC) che nel 2010 - insieme alla Pontificia Commissione di Archeologia Sacra, all' ENEA e alla infrastruttura per Luce di Sincrotrone ELETTRA - è stata inserita dal MIUR nella Roadmap Italiana delle Infrastrutture di Ricerca di interesse Nazionale e Pan-Europeo nell'area *Social Science and Humanities* (classificazione ESFRI)

Soci fondatori di CoIRICH:

- **CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE -CNR**
- **Kanso s r.l.**
- **eFM s.r.l.**
- **ISTITUTO NAZIONALE DI FISICA NUCLEARE - I.N.F.N.**
- **POLITECNICO DI MILANO**
- **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA**
- **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA 'TOR VERGATA'**



Scrive la voce "tecnologie della comunicazione" nella nuova enciclopedia *Scienza e tecnica Treccani*



La pubblicazione dell'opera *Scienza e Tecnica* prosegue l'impegno editoriale e la grande tradizione culturale dell'*Enciclopedia Italiana di Scienze, Lettere ed Arti* dell'Istituto dell'Enciclopedia Italiana Treccani e ne costituisce l'ulteriore approfondimento tecnico-scientifico.

ANDREA GRANELLI

Tecnologie della comunicazione

Le straordinarie potenzialità offerte dalle tecnologie della comunicazione, per essere sfruttate appieno, devono essere allineate ai rischi connessi a un loro errato utilizzo. Il discorso sulla tecnica è sempre molto polarizzato: o mette in luce, in maniera critica, il suo potere suntuario, oppure rievoca asposse e paure. Il timore che la tecnologia possa sfuggire di mano è infatti sempre in agguato e ha radici profonde: basti pensare al mito di Prometeo – responsabile di avere consegnato agli uomini verso le divinità, sottrudendo a loro nell'atto di creare – o a figure come il Golem o Frankenstein.

Raramente i profeti delle nuove tecnologie parlano del loro lato oscuro, ma ciò è indispensabile: non si può infatti lasciare questo importante compito ai demagoghi e ai catastrofisti. Non solo il nucleare, la chimica, la manipolazione genetica possono essere pericolose: anche le tecnologie digitali.

Vi sono dunque alcuni aspetti poco frequentati: per esempio l'esplosione informatica. La Biblioteca di Alessandria conservava probabilmente 700.000 rotoli di papiro e pergamena – tutto il sapere del mondo occidentale antico. La Biblioteca nazionale francese ha invece oltre 400 chilometri di scaffali. Alla sua inaugurazione, nel 1997, erano già presenti 10 milioni di volumi, 350.000 periodici, 76.000 microfilm. Questa moltiplicazione delle informazioni diventa addirittura esponenziale con Internet e la telefonia cellulare e sta diffondendo due fenomeni pericolosi: l'anorexia informativa e il suo speculare l'obesità. In entrambi i casi il crescere proliferare dell'informazione riduce la capacità dell'uomo di assimilarla in maniera sana nuova conoscenza spingendo i giovani a riempirsi in maniera ossessiva di informazioni non pertinenti.

A ciò si aggiunge lo "spazio digitale": le tracce che lasciamo sulla rete tendono progressivamente a diventare indelebili. I sistemi di ricerca ignorano tutto, ma non evitano un processo cumulativo che neglia dalle loro reti dei motori le informazioni non più attendibili o invecchiate.

Anche strumenti rivoluzionati e apparentemente democratici come l'enciclopedia online Wikipedia vanno usati con grande cautela. Poiché è la mano del lettore che decide sulla veridicità, si tende a riportare solo fatti banali e sensazioni oggettive (come la data di una battaglia o chi ha vinto una guerra), eliminando giudizi e opinioni. Ora la separazione fra fatti e opinioni non è mai molto

1

Partecipa all'ideazione, lancio e gestione di alcuni premi nazionali di innovazione



CONFCOMMERCIO
IMPRESSE PER L'ITALIA

PREMIO NAZIONALE PER L'INNOVAZIONE NEI SERVIZI

· edizione 2010 ·

Il Premio Nazionale per l'Innovazione è una delle iniziative promosse dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (G.U. n° 136 del 12 giugno 2009) - che ha previsto la Giornata Nazionale dell'Innovazione - e del Decreto Ministeriale del 4 maggio 2009.

Categorie di Premi per il settore Terziario

- "Innovazione nel Commercio"
- "Innovazione nel Turismo"
- "ICT & Service Design nei Servizi"



PREMIO GASTANO MARZOTTO

PREMIO | EVENTI | VIDEO | BEST PRACTICE | NEWS | CONTATTI



PREMIO GASTANO MARZOTTO

UNA NUOVA IMPRESA ITALIANA

CHIAMAMO GLI IMPRENDITORI DEL FUTURO.
LI SOSTENIAMO CON 400 MILA EURO.
TRASFORMIAMO LE IDEE IN IMPRESA.



DORO D'ADDATO
Professore di Storia e Economia presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Padova.



DIOCARO FAVINETTI
Fondatore e presidente di Estarty, il primo supermercato dedicato ai cibi di alta qualità.



ANDREA DIWANELLI
Presidente e fondatore di Fiano, società di consulenza specializzata nel tema dell'innovazione e della customer experience. Membro del comitato nazionale del Premio.



FRANCESCO FROVINO
Professore Ordinario di Comunicazione, Marketing e Innovazioni e Vice Rettore dell'Università di Torino dal 2008.



ALDO DEB.
Fondatore e Dirigente di Rete Internazionale, membro del gruppo Menphis e fondatore di E-Bond/Pratone.



GIORGETTO GIOVANNI
Di origini italiane lavora nel settore, produce e distribuisce prodotti alle produzioni di allevatori e oggetti correlati.

8 Giugno 2009,
Cerimonia di Premiazione, in presenza del Capo dello Stato, Giorgio Napolitano



**PREMIO NAZIONALE
PER L'INNOVAZIONE**

Premio Innovazione



Confagricoltura

... tra cui il premio per l'innovazione nei servizi bancari di ABI

IL COMITATO TECNICO SCIENTIFICO

Il Comitato Tecnico Scientifico quest'anno è stato composto da 6 esperti indipendenti ed esterni al settore bancario, che hanno contribuito in primo luogo all'identificazione delle categorie di premio e, successivamente, sono stati fortemente impegnati nel primo processo di selezione dei progetti presentati.

I componenti sono:

- Carlo Alberto Carnevale Maffè, Professore, SDA Bocconi School of Management, Coordinatore del Comitato Tecnico Scientifico;
- Mario Comana, Professore ordinario di Economia degli Intermediari Finanziari, LUISS Guido Carli;
- Mario Finzi, Vice Presidente Assoutenti;
- Andrea Granelli, Esperto d'innovazione nel settore dei servizi, membro della Fondazione Nazionale per l'Innovazione Tecnologica Cotec;
- Anna Omarini, Docente Ricercatore, Dipartimento di Finanza, Università Bocconi
- Luigi Perissich, Direttore Generale, Confindustria Servizi Innovativi e tecnologici



Contributo all'ideazione, lancio e gestione di alcuni premi nazionali di innovazione



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

PREMIO NAZIONALE PER L'INNOVAZIONE NEI SERVIZI

· edizione 2010 ·

Il Premio Nazionale per l'Innovazione è una delle iniziative promosse dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (G.U. n° 135 del 12 giugno 2008) - che ha previsto la Giornata Nazionale dell'Innovazione - e dal Decreto Ministeriale del 4 maggio 2009.

Categorie di Premi per il settore Terziario

- "Innovazione nel Commercio"
- "Innovazione nel Turismo"
- "ICT & Service Design nei Servizi"

Il Premio è aperto alla partecipazione di **tutte le imprese**, con sede legale in Italia, con attività primaria nel settore del commercio, del turismo e dei servizi alle imprese o alla persona. Esso riguarda la proposta di idee, di modelli, di processi, di applicazioni tecnologiche, di modalità e luoghi di fruizione o di tecniche di progettazione innovative, applicate al settore del terziario.

Il Bando del Premio, comprensivo del Regolamento e della modulistica per la presentazione delle domande di partecipazione, è pubblicato sul sito di Confcommercio www.confcommercio.it - Documentazione - Appalti e appalti - Premio Nazionale per l'Innovazione nei Servizi



8 Giugno 2009,
Cerimonia di Premiazione, in presenza del Capo d



ABI Lab **ABI** Associazione Bancaria Italiana

INNOVARE PER CRESCERE

Il Premio all'Innovazione nei Servizi Bancari dell'Associazione Bancaria Italiana

- LA BANCA SOLIDALE E SOSTENIBILE
- LA BANCA PER IL FUTURO
- LA BANCA SMART
- IBIA
- LA BANCA IL PRESENTA E ASCOLTA
- PIEDRA

I progetti, le idee, le realizzazioni dell'edizione 2014



Uno dei 5 program manager di INDUSTRIA 2015, il piano di politica industriale del Ministero dello sviluppo economico (2006)

AREA
Tecnologie innovative per i Beni e le Attività Culturali e turistiche



Project Manager



Il dott. Andrea Granelli, presidente e fondatore di [Kanso](#) (società di consulenza per l'innovazione), è il Project Manager del [Progetto di Innovazione Industriale sulle Tecnologie Innovative per i Beni e le Attività Culturali e Turistiche](#). Nel ricoprire questo incarico, l'ing. Granelli mette la sua esperienza al servizio del Paese a titolo gratuito.

Curriculum vitae

Andrea Granelli, nato nel 1960, dopo la maturità classica, si laurea con lode in informatica e completa gli studi con un diploma post-universitario in psichiatria.

Inizia come ricercatore presso il Dipartimento di Scienze e Tecnologie Biomediche del CNR di Milano e lavora, con responsabilità crescenti, per diverse aziende (CESI, Montedison, Fimedit).

Nel 1989 entra nella multinazionale McKinsey & Company, leader nella consulenza direzionale, trasferendosi per un periodo presso l'ufficio di Lisbona.

Nel 1996 entra in Telecom Italia come direttore marketing e vendite di TIN - il servizio Internet del gruppo - e diventa successivamente amministratore delegato. Nel 2001 diventa amministratore delegato di Tilab e responsabile di tutte le attività di Ricerca e Sviluppo del gruppo Telecom.

Attualmente è presidente e fondatore - con Stefano Santini - di Kanso, società di consulenza che si occupa di innovazione.

Nella sua attività professionale ha creato molte aziende e lanciato diverse iniziative: tin.it, TILab, Loquendo, un fondo di venture Capital di 280 milioni di dollari basato a New York, l'Interaction Design Institute di Ivrea, l'Esposizione permanente presso i chiostri di S.Salvador a Venezia e il laboratorio Multimediale dell'Università La Sapienza di Roma.

È inoltre presidente di diversi advisory board europei (eEurope - advisory board della Commissione Europea per l'attuazione della Strategia di Lisbona; ESFRI - European Strategy Forum for Research Infrastructures) e del Comitato di Direzione per la Ricerca e Sviluppo del gruppo Telecom.

Ha inoltre presieduto per qualche anno il Distretto dell'Audiovisivo e dell'ICT di Roma. È inoltre presidente del gruppo di lavoro interministeriale per lo sviluppo della Cultura Scientifica e Tecnologica, della Fondazione per la Ricerca e Sviluppo tecnologica e del Consiglio Italiano del Design. È inoltre direttore scientifico della scuola di design Domus Academy.

È inoltre membro di alcuni consigli di amministrazione fra cui Ales - Arte Lavoro e Sviluppo, la Fondazione Istituzione Guglielmo Tagliacarne per la promozione della cultura economica.

È inoltre autore di numerose pubblicazioni nel campo delle tecnologie digitali e dell'innovazione, ed è membro di vari comitati editoriali.

DOMANI BERSANI A MILANO PER 'FIERA CAMPIONARIA' IL MINISTRO PRESENTA PIANO 'INDUSTRIA 2015' INSIEME AI PROJECT MANAGER ORE 10-13, FIERA MILANO RHO - PERO

Domani, sabato 24 novembre, il ministro dello Sviluppo economico, Pier Luigi Bersani, sarà alla Fiera "Campionaria delle qualità italiane", per partecipare al convegno "Industria 2015: nuove strategie di politica industriale".
Insieme a Bersani presenteranno le strategie di "Industria 2015" anche i quattro project manager responsabili dei relativi progetti di innovazione industriale (PII): Pasquale Pistorio (PII "Efficienza Energetica"), Gian Carlo Michellone (PII "Mobilità Sostenibile"), Alberto Piantoni (PII "Made in Italy") e Andrea Granelli (PII "Beni Culturali").

<http://www.itc.it>

d=26

Contribuisce a "lanciare" il tema "tecnologie per i beni culturali e sviluppo economico"



MINISTERO
PER I BENI E
LE ATTIVITÀ
CULTURALI

**Tecnologie
e Sistemi Produttivi
per la Cultura**

MiBAC

ROMA - 14 Marzo 2007

Complesso
di San Michele a Ripa
Sala dello Stenditoio
Via di San Michele, 22



**Tecnologie
e Sistemi Produttivi
per la Cultura**

PROGRAMMA DEL CONVEGNO

9.00-10.00 Registrazione dei partecipanti

10.00-13.30 **Sessione 1**
Apertura dei lavori

Introduce:
Danielle Mazzonis
Sottosegretario di Stato al Ministero per i Beni e le Attività Culturali

Modera:
Andrea Granelli
Consigliere del Ministro per i Beni e le Attività Culturali

Francesco Rutelli
Vicepresidente del Consiglio dei Ministri
e Ministro per i Beni e le Attività Culturali

Luigi Nicolais
Ministro delle Riforme e Innovazione nella Pubblica Amministrazione

Linda Lanzillotta
Ministro per gli Affari Regionali e Autonomie Locali

Pierluigi Bersani
Ministro per lo Sviluppo Economico

Andrea Bianchi
Direttore Generale dello Sviluppo Produttivo e della Competitività
Ministero per lo Sviluppo Economico

Giovanni Ragone
Consigliere del Ministro per l'Università e la Ricerca

Gianfranco Imperatori
Segretario Generale Associazione Civita

Fabio Gobbo
Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio
Segretario Generale CIPE

Vincenzo Milanese
 Rettore dell'Università di Padova
Componente del Comitato di Presidenza CRUI

MiBAC

Curatore scientifico della mostra sui 50 anni di innovazione digitale in Italia (2014-2015)

LA DOMENICA

Next Makers

1965
MINI
L'automobile più venduta al mondo. Il successo di questo piccolo fuoristrada è dovuto alla sua versatilità e alla sua affidabilità. È stata la prima vettura a motore a benzina a essere prodotta in serie in Italia.

1966
PARAFRASE 10
Il primo computer italiano. Progettato e costruito da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1968
FORNITORE
Il primo computer italiano per uso aziendale. Progettato e costruito da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1969
ACQUA RINCHIESTA
Il primo computer italiano per uso aziendale. Progettato e costruito da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1970
TV DIGITALI
I primi televisori italiani a colori. Progettati e costruiti da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1971
SPIN
Il primo computer italiano per uso aziendale. Progettato e costruito da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1972
TELONAR
Il primo computer italiano per uso aziendale. Progettato e costruito da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1973
ITALIA 8000
Il primo computer italiano per uso aziendale. Progettato e costruito da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

LA DOMENICA

La sindrome del saprei ma non posso

RICERCA DI LUCA

Non è un caso se il direttore di *La Domenica del Corriere* ha deciso di dedicare un numero intero a questo tema. La sindrome del saprei ma non posso è un fenomeno che sta diventando sempre più diffuso. Si tratta di una condizione in cui una persona ha una conoscenza teorica di un argomento, ma non è in grado di applicarla nella pratica. Questo fenomeno è dovuto a una serie di fattori, tra cui la mancanza di esperienza pratica, la mancanza di motivazione e la mancanza di risorse. Per superare questa sindrome, è importante avere una buona guida e un ambiente di apprendimento che favorisca l'applicazione pratica della conoscenza.

Eureka, Italia

In una mostra mezzo secolo di successi hi-tech. Pensare ancora inventori che siamo ancora inventori

1965
MINI
L'automobile più venduta al mondo. Il successo di questo piccolo fuoristrada è dovuto alla sua versatilità e alla sua affidabilità. È stata la prima vettura a motore a benzina a essere prodotta in serie in Italia.

1966
PARAFRASE 10
Il primo computer italiano. Progettato e costruito da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1968
FORNITORE
Il primo computer italiano per uso aziendale. Progettato e costruito da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1969
ACQUA RINCHIESTA
Il primo computer italiano per uso aziendale. Progettato e costruito da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1970
TV DIGITALI
I primi televisori italiani a colori. Progettati e costruiti da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1971
SPIN
Il primo computer italiano per uso aziendale. Progettato e costruito da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1972
TELONAR
Il primo computer italiano per uso aziendale. Progettato e costruito da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1973
ITALIA 8000
Il primo computer italiano per uso aziendale. Progettato e costruito da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1974
OPINIONE WEB
Il primo sito web italiano. Creato da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1975
UNIONE SARDA
Il primo sito web italiano. Creato da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

1976
VALTIRINE
Il primo sito web italiano. Creato da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

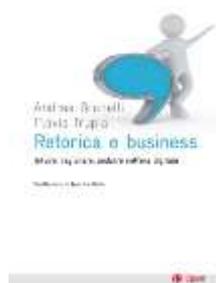
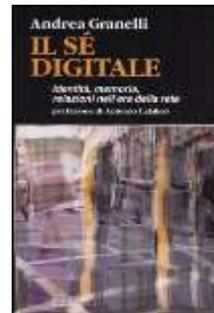
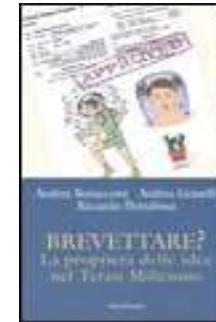
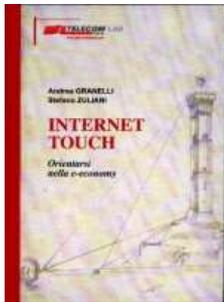
1977
EMULAZIONE PER PC
Il primo sito web italiano. Creato da un gruppo di ricercatori dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN) di Pisa.

LUCE, GAS E MOLTO DI PIÙ. DA ENEL ENERGIA. UNA NUOVA IDEA DI ENERGIA.

È la novità in energia. Qualifica, riduce i costi e dà il meglio per il tuo portafoglio. Conoscere di più su www.enel.it/greenenergy.

SCOPRI DI PIÙ SU [ENELENERGIA.IT/GREENSOLUTION](http://www.enel.it/greenenergy)

Svolge un'intensa attività pubblicistica su libri ...



... e riviste "manageriali"

**Harvard
Business
Review**
ITALIA

dal 1957
MV
strategie di comunicazione

L'IMPRESA
RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

nova²⁴

formiche
POLITICA ECONOMIA ESTERI AMBIENTE E CULTURA



ICT4Executive
BRIDGING THE GAP BETWEEN TECHNOLOGY & BUSINESS

Ottobre - Novembre 2014

#5

CORRIERE innovazione

Territori Creatività Network Startup

**Technology
Review**
PUBLISHED BY MIT

WIRED

**Corriere delle
Comunicazioni**

LINK IESTA

Economy
MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

L'ultimo Libro (novembre 2017)



La dimensione problematica della rivoluzione digitale - il suo lato oscuro - è oramai un tema ineludibile che va compreso all'interno delle più generali dinamiche dell'evoluzione tecnologica. Questo libro vuole innanzitutto contribuire a leggere il fenomeno nella sua articolazione e complessità ... Ma il vero obiettivo è contribuire a contrastare - non semplicemente riducendolo o esorcizzandolo - il crescente sospetto nei confronti delle Rete e delle sue potenti tecnologie e il timore che le sue promesse non possano essere mantenute ...

Prefazione e postfazione



David Bevilacqua (ex Vice President South Europe di **Cisco Systems** e co-fondatore e presidente di Yoro)



p. Antonio Spadaro sj (**gesuita**, direttore di *La Civiltà Cattolica* e autore di *Cyberteologia. Pensare il cristianesimo al tempo della rete*)

ESPERIENZA SUI TEMI DI LEADERSHIP



HR Forum 2017



Andrea Cosselli
Kanso

Stefano Cosselli
Kanso

Claudio D'Amico
Kanso

Philip Farni
Spencer Stuart





È Adjunct professor alla LUISS Business School

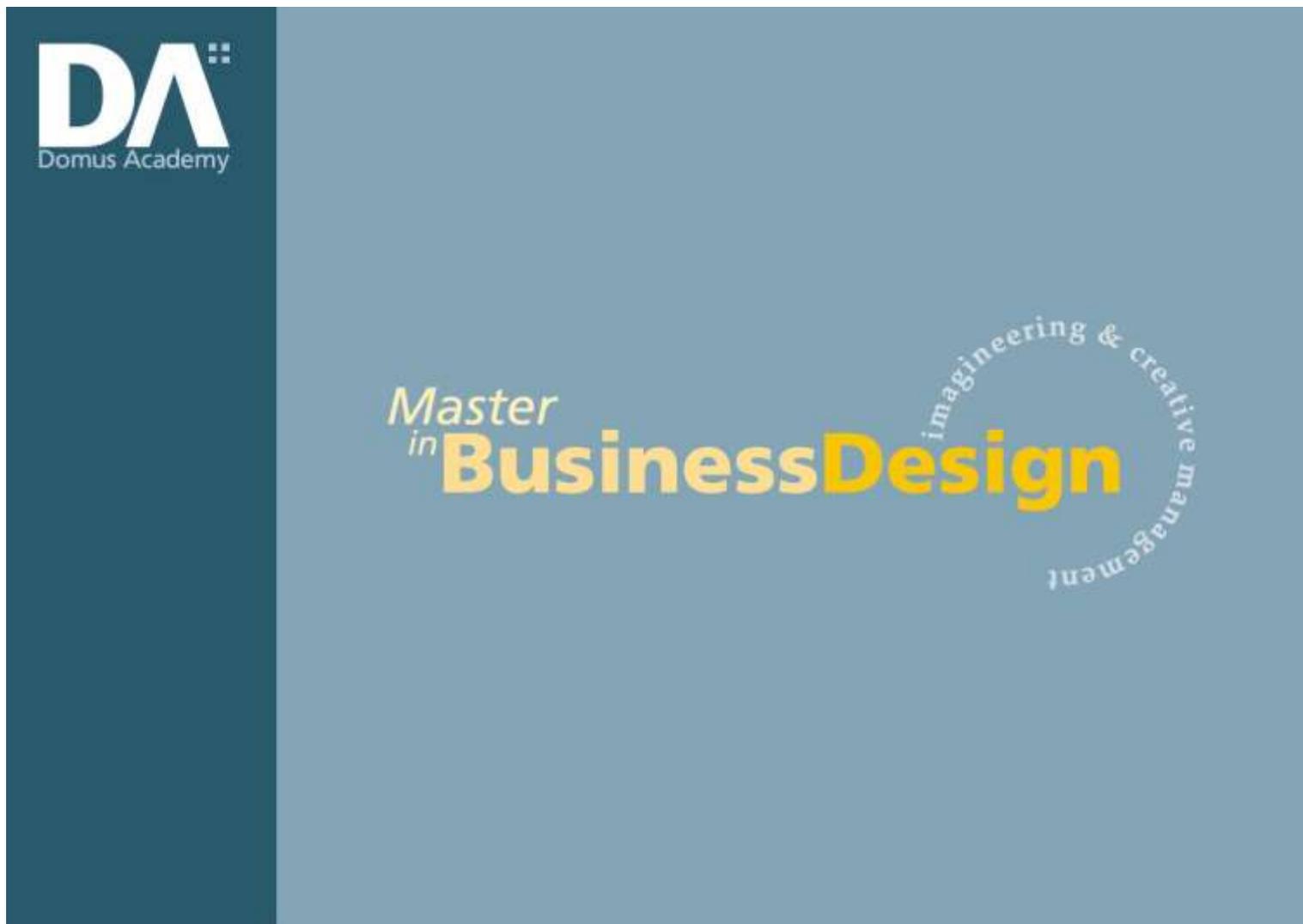




Presidente per alcuni anni dell'Archivio storico Olivetti (2013-2017)



Con Domus Academy e SDA Bocconi progetta il primo corso in "Business design" (2007)



Con Domus Academy e SDA Bocconi progetta il primo corso in "Business design" (2007)

Master in Business Design *imaginering & creative management*
 13 mesi a partire da novembre
 13 months starting November

Direttore/Director
 Giulio Ceppi

Coordinatore Didattico/Teaching Coordinator
 Andrea Tosi

Gestione e innovazione di impresa: il modello del Made in Italy

MBD è un particolare formato di Master in Business Administration and Innovation che crea sinergie positive tra discipline differenti. MBD rappresenta una nuova frontiera dove progettisti, esperti di organizzazione aziendale, studiosi di tecnologie dell'informazione, di comunicazioni, di marketing, manager ed imprenditori, contribuiscono alla formazione di un nuovo linguaggio strategico, di nuovi codici operativi. MBD è un modello didattico innovativo che estende una visione radicale del *learning by doing*, per creare ambienti in cui gli studenti imparano facendo e analizzano problemi per progettare e verificare soluzioni. MBD è una *Faculty interdisciplinare* che si relaziona direttamente con il mondo produttivo delle imprese e delle aziende per definire temi di ricerca e di progetto su cui lavorare.

Le imprese e la sponsorizzazione del progetto formativo di MBD

MBD vive grazie a un legame forte con un network di aziende e imprese, che partecipano in modo attivo e diretto alle attività di formazione degli studenti. Questo network contribuisce tramite borse di studio, lezioni e presentazioni di casi aziendali, e fornisce in accordo con la Faculty:

- temi dei 4 moduli formativi secondo cui è organizzata la didattica;
- temi per i seminari di progetto.

Della collaborazione di Domus Academy si sono avvalse negli ultimi anni aziende leader tra cui: 3M™, Artemide, Cappellini, Deborah Group, Emmelegido Zegna, Fiat, Fujitsu, Gas, Honda, Ideal Standard, Ikea, MelinPot, Mitsubishi, Nokia, Oregon Scientific, Pioneer, Pirelli & C, Real Estate, Samsung, Swarovski, Teuco e VictorVictoria.
In particolare, per MBD:
 3M™, Autogrill, Calzedonia, Elica, Pininfarina.

MBD esplora le nuove
 forme di relazione tra
 creatività e impresa,
 innovazione e gestione.



MBD investigates new
 kinds of relationships
 between creativity and
 business, innovation and
 management.

Enterprise management and innovation: the Made-in-Italy model

MBD is a particular format of Master in Business Administration and Innovation that creates positive synergies between different disciplines and represents a new area where designers, experts in enterprise and corporate organisation, in information technology, communication, marketing, managers and entrepreneurs contribute to the creation of a new strategic language and of new operative codes. MBD is an innovative teaching model that applies a radical vision of the *learning by doing* approach to realise an environment in which the students learn by analysing problems, designing and verifying the solutions. MBD is an *interdisciplinary Faculty* in direct contact with the productive world of enterprise and companies to define research and project themes to explore.

Companies and the sponsorship of MBD's teaching syllabus

MBD's mainstay is its strong relationship with a network of companies and enterprises, actively and directly participating in the students' training, with an integrated contribution through scholarships, lectures and presentations of case histories, as well as planning together with the Faculty:

- the themes of the four modules of the teaching organisation;
- the issues to develop in design workshops.

In the last years many important companies have been collaborating with DA: 3M™, Artemide, Cappellini, Deborah Group, Emmelegido Zegna, Fiat, Fujitsu, Gas, Honda, Ideal Standard, Ikea, MelinPot, Mitsubishi, Nokia, Oregon Scientific, Pioneer, Pirelli & C, Real Estate, Samsung, Swarovski, Teuco and VictorVictoria.
In particular for MBD:
 3M™, Autogrill, Calzedonia, Elica, Pininfarina.

Da tempo riflette sulla leadership ...

È l'ora del CEO Digitale. Cosa deve sapere, gestire, delegare?

Una riflessione articolata sul mestiere del manager nell'era del digitale e sugli ingredienti necessari per diventare (e rimanere) leader. *di Andrea Granelli*

Commenti di 5 CEOs

*di Donato
Iacovone*



*di Maximo
Ibarra*



*di Olga
Iarussi*



*di Giuseppe
Riello*



*di Klaus-
Peter Roehler*





F Leadership | Coaching | Education

Cultura digitale per manager

Una sfida che rimette al centro il fattore umano e le competenze integrate

di **Andrea Granelli**

● In soli 50 anni il rapporto fra il manager e la rivoluzione digitale è radicalmente mutato. Ne sono testimoni due articoli pubblicati da McKinsey a distanza di quasi 50 anni. Il primo - a firma di Peter Drucker - è del 1967 ("The manager and the moron"), mentre il secondo è recente ("Manager and the machine: The new leadership equation").

La domanda è la stessa: come si deve comportare il manager di fronte alle tecnologie digitali? La risposta è però totalmente diversa. Per Drucker - essendo il computer di allora uno strumento "stupido" (allora si parlava di "dumb terminal"), capace cioè di ripetere specifici task - il compito del manager era integrare, con la propria intelligenza, le carenze della macchina. Oggi, invece, dove i computer sono in grado di fare moltissime cose e soprattutto di simulare molti comportamenti un tempo esclusivi dell'intelligenza umana, il ruolo si complica e l'intervento è duplice.

Da una parte conoscere la tecnologia in

maniera non superficiale. Non basta una semplice alfabetizzazione, e cioè insegnare l'ABC degli strumenti digitali più utilizzati. Ci vuole una vera e propria educazione digitale, in grado di costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso. Dall'altra potenziare le capacità proprie dell'uomo, quelle abilità umane che la macchina non riuscirà mai a riprodurre. Altrimenti il rischio è una progressiva marginalizzazione dei manager non in grado di cogliere lo spirito del tempo. E due - in particolare - sono le potenziali criticità di un (top) manager zoppicante sul digitale.

Innanzitutto l'incapacità di lavorare negli ambienti digitali, da remoto, o in modo nomadico. Il problema non è però solo la sua scarsa produttività lavorativa (tema di per sé già molto rilevante), ma quella di tutta la sua squadra, che viene degradata per adattarsi al modus operandi meno tecnologizzato. In questo modo si perdono tutti gli importanti benefici ottenibili dall'uso smart degli strumenti e delle piattaforme digitali.

E poi l'incapacità di comprendere e soprattutto valutare economicamente gli investimenti digitali. Questo aspetto tenderà a minare la competitività delle aziende. Ha fatto clamore l'aggiudicazione da parte di Tiscali di una delle più importanti gare dello Stato italiano sul digitale: la gara Consip "Spc" (Sistema pubblico di connettività), gara relativa ai servizi telefonici e internet per tutta la Pubblica amministrazione. Ciò che

ha colpito non è stato tanto il fatto che la "piccola" Tiscali abbia sconfitto colossi come Telecom Italia e Bt, quanto piuttosto il ribasso fatto per vincere la gara: il 90%.

D'altra parte solo l'ignoranza degli acquirenti di soluzioni digitali (naturalmente rafforzata dall'abilità di molte di queste aziende nell'eludere i controlli antitrust) ha consentito a molte aziende Ict di ottenere risultati economici stellari. Non solo Bill Gates continua a essere l'uomo più ricco del mondo (con un patrimonio stimato in quasi 80 miliardi di dollari), ma - rilevazione dell'anno scorso - i cinque big del digitale (Apple, Google, Microsoft, Cisco, Oracle) hanno accumulato cassa per oltre 417 miliardi di dollari. Il Corriere della Sera ha calcolato che Apple - con quanto aveva in cassa a maggio 2015 (circa 195 miliardi di dollari) si sarebbe potuta comprare 484 delle 500 aziende dell'indice S&P 500.

La notizia del gigantesco ribasso di Tiscali ha però spinto molti Ceo a incominciare a domandarsi quale era il valore effettivamente generato dagli investimenti digitali delle proprie aziende e a ritenere che il semplice controllo di bilancio basato sul valore degli investimenti dell'anno precedente potesse essere forse inefficace.

Anche i cacciatori di teste hanno iniziato a considerare rilevante il "digital mind set" dei dirigenti da selezionare. Ne è prova l'ultimo Hr Forum di Spencer Stuart dove questo tema è stato dibattuto in maniera approfondi-

ta: manager con un basso "quoziente digitale" saranno sempre meno ricollocabili.

Quali sono allora gli antidoti per contenere questa potenziale nuova fragilità della classe dirigente? E soprattutto quale ruolo deve giocare il capo del personale?

Tre mi sembrano le sfide che la Digital Transformation - soprattutto quando coinvolge i piani alti delle aziende - pone. Innanzitutto richiede un nuovo set di competenze (soprattutto soft) e degli strumenti educativi che lavorino sull'ultimo miglio (micro-organizzativo e comportamentale) dei manager; strumenti capaci di ridefinire non solo le competenze, ma anche le attitudini e le pratiche di lavoro.

In secondo luogo rimette al centro l'uomo e i «fattori umani»: la capacità di capire i contesti e le loro unicità, il saper fare domande spiazzanti e indagatrici, il saper gestire - anzi "abitare" - l'incertezza e l'ambiguità. La digital transformation non è solo un tema di tecnologie.

Infine richiede una rinnovata centralità della funzione Hr anche nei processi di trasformazione digitale che toccano le strutture apicali; non solo quindi sovraintendere il ridisegno dei processi operativi ma sempre di più anche ripensare i processi non strutturati - e cioè le attività dei manager - e soprattutto la loro educazione digitale; educazione che deve usare meccanismi di coinvolgimento diversi rispetto alla classica formazione in aula e soprattutto deve fare ampio uso del coach (si veda l'articolo sul blog di Nova dell'autore - "Il Coaching nell'era digitale: rafforzare l'ultimo miglio personale, digitale e organizzativo", ndr).

... anche femminile

Verso l'organizzazione "androgina"?

Una proposta di definizione dei primi elementi di un nuovo "sistema" di leadership che unisca i due aspetti maschile e femminile superando le contrapposizioni e vedendo le due componenti come necessarie e complementari in un ambiente sano e "high-performing".

La recente e prolungata crisi economica ha aperto un dibattito sulla validità dei modelli di leadership e di governo finora adottati, imponendo di domandarsi se questi siano adeguati per Intelligere il futuro. La questione è complessa e merita di essere affrontata in modo articolato partendo da visio diverse. Quella del genere delle organizzazioni, una delle tante possibili, è oggetto di questo articolo. Andando oltre la ormai conclamata opportunità di avere una significativa presenza femminile a tutti i livelli delle organizzazioni e senza cadere nelle prese di posizione ideologiche (del tipo "la Lehman Sisters non sarebbe fallita trascinandosi dietro tutto il sistema"), proporremo la tesi che le organizzazioni debbano esse stesse "femminizzare" di più, domandandosi se per raggiungere questo obiettivo basti una magica e più incisiva presenza femminile o se vi siano anche altre strade che è necessario percorrere. Prima di addentrarsi nell'argomento, è però neces-



sario condividere un punto della situazione sul genere attuale delle organizzazioni, sulla leadership al femminile e su come la leadership stia cambiando pelle.

Una scomoda verità

La leadership nelle aziende ha ancora caratteri stereotipatamente maschili: vengono premiate infatti le caratteristiche che ci aspettiamo contraddistingua gli uomini (egualità, condotte aggressive, assertività, forza, capacità di dominare). Probabilmente ciò è dovuto a una dominanza storica del genere maschile nelle organizzazioni che ha portato a inserire elementi ad esso affini e conosciuti. Basti pensare che una delle culture che ha più condizionato il mondo organizzativo è quella militare: da Sun Tzu a Von Clausewitz, passando per Machiavelli. Il linguaggio organizzativo richiama spesso, direttamente o indirettamente, la guerra (esempio: attacco competitivo, guerra dei prezzi, take-over, piano d'azione, ecc.). Ma le cose stanno cambiando. Una delle più importanti organizzazioni mondiali (per dimensioni e resilienza), la Chiesa, è sempre stata pensata e necessariamente maschile (a partire dai suoi fondatori: i 12 apostoli). L'attuale Papa Francesco la

Andrea Granelli, esperto di innovazione, è fondatore di KANSO e presidente dell'Associazione Aziende Start-up Ovest.

Otilia Sobietti è amministratore unico di Learning Edge ed è presidente di KANSO Italia e di EduAction, attiva dal 1990 e leader della donna.

di Patrizia Grieco



di Marinella Soldi



di Victor Massiah



di Simona Scarpaleggia



di Klaus-Peter Roehler



Insieme a a **Suraya Pakzad**, Executive Director of Voice of Women Organization

SCIENTIFIC COMMITTEE



Otilia Sobietti
Amministratore Unico
Learning Edge



Nicola Boggiani
Dò Forum della
Marketing e Managing
Partner Black Tie
Professionista



Raffaella Cagliano
Professoressa Polivalente di
Milano e Dottorato
Specialized Master
MBA



Marina Ciferri
Professoressa Ordinaria di
Filosofia politica
Università degli Studi di
Milano



Simonetta Candela
Partner
Dipartimento Labour
Law and Social Impact
Cultural Change



Marilisa D'Amico
Professoressa Ordinaria di
Diritto Costituzionale
Università degli Studi di
Milano



Daniela Del Boca
Professoressa Ordinaria di
Economia Pubblica
Università di Torino e
Collegio Carlo Alberto



Alessandro Facchi
Professoressa Ordinaria
Filosofia del Diritto
Università degli Studi di
Milano



Maria Deledda
Counsel
Hogan Lovells



Barbara Di Micheli
Manager
Fondazione Giacomo
Broletti



Maurizio Ferrara
Professore di Scienze
Politiche
Università degli Studi di



Andrea Granelli
Presidente
KANSO

Tiene una rubrica sulla (e)Leadership su Nòva – Il Sole 24 Ore

nòva Il Sole 24 Ore

Scienza | Tecnologia | Creatività | Social Innovation | Dossier | Blog



BLOG

eLeadership l'arte della guida nell'era della Rete

Come evolve la leadership nell'era del digitale e dell'incertezza: non basta insegnare il digitale ai manager ma bisogna reinterpretare – con la lente del digitale – ruolo e competenze e potenziare la dimensione umana

– di Andrea Granelli

HOME | CHI SONO | ARCHIVIO | CATEGORIE | Q

“Dare i numeri”: la retorica del dato sempre in agguato

14 agosto 2017 | Andrea Granelli | Chi fare?

Se tortureremo a sufficienza i dati, confesseranno tutto (Ronald Coase, premio Nobel per l'economia nel 1991) Acqua, acqua dovunque e neppure una goccia da bere! (Samuel Taylor Coleridge, La ballata del vecchio marinaio) Quanta Conoscenza abbiamo perso nell'informazione? Quanta Saggezza abbiamo [...]

Digital Readiness: valutare le competenze digitali di imprenditori e Top Manager

15 luglio 2017 | Andrea Granelli | Chi fare?



ARCHIVIO POST

Tra gli esperti italiani di comunicazione secondo *Prima Comunicazione*

1973-2004:
TRENTA ANNI
DI 'PRIMA
COMUNICAZIONE'
SUPPL. AL PERIODO
PRIMA COMUNICAZIONE
N° 343 DEL NOVEMBRE 2004

SOMMARIO

7 Un giornale piccolo piccolo

23 I Nomi

83 Diario editoriale di trenta anni

1973 pag. 85 - 1974 pag. 89
 1975 pag. 93 - 1976 pag. 97
 1977 pag. 101 - 1978 pag. 105
 1979 pag. 109 - 1980 pag. 113
 1981 pag. 117 - 1982 pag. 121
 1983 pag. 125 - 1984 pag. 129
 1985 pag. 133 - 1986 pag. 137
 1987 pag. 141 - 1988 pag. 145
 1989 pag. 149 - 1990 pag. 153
 1991 pag. 157 - 1992 pag. 161
 1993 pag. 167 - 1994 pag. 171
 1995 pag. 175 - 1996 pag. 179
 1997 pag. 183 - 1998 pag. 189
 1999 pag. 195 - 2000 pag. 201
 2001 pag. 207 - 2002 pag. 211
 2003 pag. 217

223 Dodici protagonisti che allora c'erano

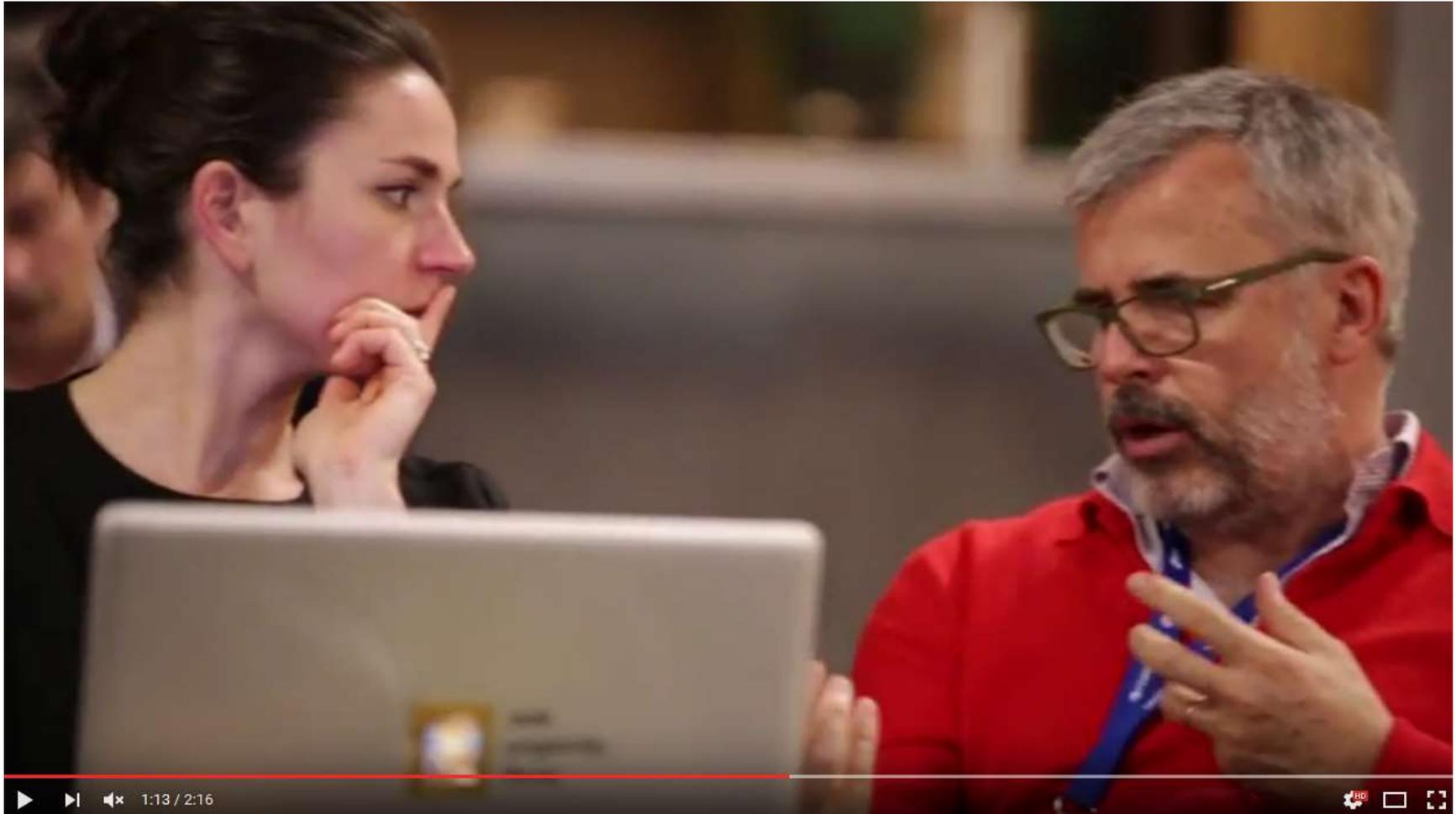
pag. 225 Giuseppe De Rita, società
 pag. 231 Mike Bongiorno, televisione
 pag. 239 Gino e Michele, settimanale
 pag. 245 Paolo Mieli, editoria (quotidiani)
 pag. 251 Emanuele Pirella, pubblicità
 pag. 259 Francesco Cossiga, informazione e politica
 pag. 269 Anna Piaggi, informazione e moda
 pag. 277 Toni Muzi Falconi, comunicazione d'impresa
 pag. 285 Lucia Annunziata, giornalismo
 pag. 291 Umberto Veronesi, informazione e scienza
 pag. 297 Roberto Briglia, editoria (periodici)
 pag. 305 Andrea Granelli, nuove tecnologie

4 - PRIMA NOVEMBRE 2004



ESPERIENZA NEL SUPPORTO ALLE STARTUP







Supporto continuativo alle start-up



Dialogo tra le startup e i principali investitori italiani

Palazzo Castiglioni a Milano, 7 luglio 2017

ore 9.30 Registrazione dei partecipanti
 ore 10.00 Saluto di benvenuto e apertura dei lavori
 Giorgio Rapari, Presidente Assintel
 ore 10.15 Modera i lavori *Emanuela Zaccone*, Co-founder di TOK.tv e autrice di "Digital Entrepreneur: Principi, pratiche e competenze per la propria startup"
 Il fenomeno startup in Italia: statistiche e numeri di un ecosistema
 David Casalini, Cofondatore e Amministratore Delegato RnDlab, CEO Startuptalia!
 Le istituzioni a supporto dell'innovazione
 Roberto Albonetti, Direttore Generale Università e Ricerca Open Innovation Regione Lombardia
 Le competenze digitali necessarie ad un'impresa innovativa
 Andrea Granelli, Centro di Formazione Management del Terziario CFMT
 Di cosa hanno bisogno le startup?
 Gabriele Ferrieri, CFO iCarry, delegato Progetto Startup Assintel
 ore 12.30 Q&A
 ore 13.00 Networking Lunch
 ore 14.00 - 17.00 Incontri one to one tra le startup e gli investitori



Mission	
TARGET	OBJECTIVE
B! PEOPLE approx 20 people + trainers	Promote the renewed Company's digital mindset Empower employees both as trainers and attendees.
STARTUPS approx 35 people	Generate further goodwill towards all startups of b-ventures network (b-ventures portfolio, IMPACT, ShareInAction, etc.) providing them a first class workshop → b-ventures Academy PUSH mode
MEDIA approx 3 people	Boost further the awareness of b-ventures as a real value-added program for startups, as opposite of a pure co-working space
INVESTORS approx 20 people	Facilitate the networking and create opportunities to share professional and international views.





Mentor in alcune iniziative EU

IMPACT MENTORS

Mentor: Area di competenza: Nazionalità:

The image displays a grid of 18 individual portraits of mentors. The portraits are arranged in three rows and six columns. The individuals shown include men and women of various ethnicities and ages, some in professional attire and others in more casual clothing. The background of the grid is black, and the text 'IMPACT MENTORS' is prominently displayed at the top in white. Below the title, there are three filter dropdown menus labeled 'Mentor:', 'Area di competenza:', and 'Nazionalità:', each with a small triangle icon and the word 'All' selected.



Supporto continuativo alle start-up



11.00-20.00 (lunch included)

Pitch re-building & rehearsal

Individual work tables with the assistance of coaches and financial experts (Gianluca Dettori, Federico Travella, Mauro Del Rio, Pietro De Nardis, Carlo Frigato, Andrea Granelli)



Supporto continuativo alle start-up

CORRIERE DELLA SERA
CORRIERE INNOVAZIONE/NEWS

GLI 11 CONSIGLI

Gesti, sguardi e insicurezze che aiutano Ecco il manuale del parlare in pubblico

Confessiamolo: parlare in pubblico genera un'ansia maledetta. Cicerone ammoniva i parlatori navigati, ormai immuni dalle emozioni. Un po' di apprensione serve. Aiuta a creare un filo di comunicazione con l'uditorio, che ama chi è in grado di mettere in gioco se stesso, anche nella propria imperfezione. Il problema è non farsi travolgere, impietrite, annichilire dall'ansia. Come si fa? Ecco undici cose da fare e da non fare quando si parla in pubblico.

di **Andrea Granelli e Flavia Trupia**, 23 dicembre 2015



Saturday 16/9

Pi School Workshops



September 15-16, 2017
@ Pi6
via Indonesia 23, Rome

We designed these workshops to give you a snapshot of some topics Pi School programmes will focus on: we will have a series of talks and short classes specially designed for full blood and hardcore developers. Allow us to warn all others who are welcomed to sneak in and yet won't understand a word!

Along side with these talks we will have a long list of other programmes, workshops and master classes designed to raise the attention of designers, advertisers, entrepreneurs, strategist and anyone else hungry for knowledge.

14:05 – 14:55 – **Machine Learning at Amazon** – *Hassan Sawaf*, Director of AI, Amazon Web Services

14:05 – 14:55 – **Making Leadership Human Again** – *Julia von Winterfeldt*, Change Evangelist & Founder at Soulworx

14:05 – 14:55 – **Rhetoric, the Art of Persuasion** – *Andrea Granelli*, Former Chairman Olivetti Foundation and CEO Telecom Italia Labs

15:05 – 15:55 – **How to pitch to investors** – *Marco Trombetti*, Co-founder of Pi Campus

15:05 – 15:55 – **Everything you want to know about advertising business** – *Ami Hasan*, President of ADCE

15:05 – 15:55 – **From experimentation to production: Scala and Python APIs for Deeplearning4j** – *Max Pumperla*, Deep learning Engineer, Skymind

16:05 – 16:55 – **Deep learning for the enterprise** – *Chris Nicholson*, CEO Skymind/Deeplearning4j

16:05 – 16:55 – **The Olivetti Way** – *Andrea Granelli*, Former Chairman Olivetti Foundation and CEO Telecom Italia Labs

16:05 – 18:00 – **Deep learning: Google TensorFlow workshop** – *Lukasz Kaiser*, Research Scientist, Google Brain

17:05 – 18:00 – **Fundamentals of Leadership** – *Jamshid Alamuti*, Co-founder and CEO of Pi School

17:05 – 18:00 – **Startup Fund Raising** – *Daniele Meini*, Investor, M&A Expert



La retorica degli antichi per creare pitch efficaci



**COME PRESENTARE UN PROGETTO O UNA BUSINESS IDEA:
IL CONTRIBUTO DELLA RETORICA**

Andrea Granelli

25 novembre 2016



CORRIERE DELLA SERA

CORRIERE INNOVAZIONE

**Cinque regole per presentare un progetto agli
investitori e convincerli**

*Di Flavia Trupia e Andrea Granelli, fondatori dell'Associazione Per la Retorica
(<http://www.perlaretorica.it>)*

26 giugno 2015

Contributo al lancio del primo Olivetti Design Contest



The image shows a screenshot of the Domus website. At the top, the word "domus" is written in a large, bold, black sans-serif font. To the left of the logo, there is a search bar with the text "Search Domus..." and a Facebook "Mi piace" button indicating 582,371 likes. To the right of the logo, there are links for "English Sign up / Login" and "SCOPRI » domus DIGITAL EDITION" with a small icon of a laptop. Below the logo, there is a navigation menu with links: "Architettura / Design / Arte / Prodotti / Archivio Storico / Shop / Domus1000". Underneath, there is a list of content categories: "Contenuti [Notizie](#) / [Interviste](#) / [Opinioni](#) / [Portfolio](#) / [Recensioni](#) / [Video](#) / [Green](#) / [Smart City](#) / [Scuola](#) Rivista Editoriale / [Questo mese](#) / [Edizioni locali](#) / [Dall'archivio](#)".

The main content area features a large image of a black Olivetti cash register. Overlaid on the bottom half of the image is a blue semi-transparent box containing the text "Olivetti Design Contest" in a large, white, bold font. Below this, in a smaller white font, it reads: "Destinato agli studenti di alcuni fra i più prestigiosi istituti italiani, il primo Olivetti Design Contest invita a ripensare la tipologia del registratore di cassa." At the bottom of the blue box, there is a link "Notizie" underlined.

Per saperne di più



Via Piè di Marmo, 12
00186 Roma

Tel. +39 06 6786747
Fax +39 06 62284353

info@kanso.it
www.kanso.it



andrea.granelli@kanso.it

www.agranelli.net/rassegna_AG.html