

# Leadership e capitale umano

Il valore invisibile di un'impresa



# Sommario

<b>Prefazione</b>	
<i>di Vasco Zamaia</i> .....	.IX
<b>Introduzione</b> .....	.XI
 <b>PARTE 1 CONVERSAZIONI CON GLI IMPRENDITORI</b>	
<i>Capitolo 1</i>	
<b>Capitale umano e competitività</b> .....	.3
– Il capitale umano in tempi di grandi cambiamenti .....	.3
– Il benessere dei collaboratori .....	.5
– Il valore reale risiede nelle persone .....	.5
– Le competenze “soft”, che soft non sono .....	.6
– Il punto di partenza: umiltà .....	.7
– Una frattura silenziosa .....	.8
– Un mix di esperienze, consigli e metodi .....	.10
<i>Capitolo 2</i>	
<b>Il valore del tempo e delle persone</b> .....	.11
– Introduzione all’intervista .....	.11
– Intervista a Mario Toniutti .....	.12
– Consigli e riflessioni .....	.20
– Domande di autoconsapevolezza .....	.22

*Capitolo 3*

<b>Leadership femminile e passaggio generazionale.....</b>	<b>25</b>
- Introduzione all'intervista .....	25
- Intervista a Marta Muraro .....	26
- Consigli e riflessioni .....	36
- Domande di autoconsapevolezza .....	38

*Capitolo 4*

<b>Leadership per affrontare il cambiamento .....</b>	<b>39</b>
- Introduzione all'intervista .....	39
- Intervista a Paolo Schneider Savio .....	40
- Consigli e riflessioni .....	50
- Domande di autoconsapevolezza .....	52

*Capitolo 5*

<b>Supporto al business delle aziende, in Italia e all'estero.....</b>	<b>53</b>
- Diverse expertise al supporto alle aziende.....	53
- Intervista a Paolo Stern.....	55
- Le sfide dell'internazionalizzazione .....	60
- Intervista a Roberto Corciulo .....	61
- Consigli e riflessioni .....	70
- Domande di autoconsapevolezza .....	71
- Trend macro-economici .....	72

**PARTE 2 APPROFONDIMENTI**

*Capitolo 6*

<b>Innovazione digitale .....</b>	<b>77</b>
- Il business non può prescindere dall'innovazione .....	77
- Intelligenza artificiale, tecnologia e mentalità.....	78
- Lo scenario dei prossimi anni .....	79
- Al di fuori dei "partiti" pro e contro l'AI .....	81
- La giusta mentalità: per un'innovazione sostenibile.....	82
- Intervista a Cristian Feregotto .....	84

*Capitolo 7*

<b>Risorse umane, attrazione e fidelizzazione dei talenti .....</b>	<b>95</b>
– Employer branding e employee experience.....	95
– Mission, vision e valori.....	96
– Employer branding, dati alla mano.....	97
– Fidelizzare il team, un obiettivo prioritario.....	99
– La lamentela stagnante: un percorso per liberarsene.....	99
– Una formula preziosa .....	101
– HR management: introduzione all'intervista .....	102
– Intervista a Micaela Di Giusto.....	103

*Capitolo 8*

<b>Benessere e qualità del tempo .....</b>	<b>115</b>
– Mente, cervello e coscienza .....	115
– La mente umana .....	116
– La prima leva del cambiamento .....	120
– Il patrimonio dei ricordi.....	126
– Introduzione all'intervista .....	127
– Intervista a Eugenio Sclauzero .....	129

*Capitolo 9*

<b>Coaching toolkit: strumenti di cambiamento.....</b>	<b>139</b>
– Premessa: skill fondamentali .....	139
– Leader di sé.....	139
– Leader, non guru .....	141
– Il valore profondo della crescita personale .....	143
– Ascoltare davvero.....	144
– Allenarsi all'ascolto attivo.....	146
– Il chunking down.....	149
– I risultati di una comunicazione consapevole.....	152
– Ascolto attivo e non giudizio.....	152
– Feedback professionali che funzionano .....	155
– Comunicazione e pensiero.....	157
– Esercizi per pensare in modo efficace .....	159
– Comunicazione e bias cognitivi.....	161
– Domande chiave in situazioni di divergenza.....	163

- Fiducia e motivazione .....	164
- Ricalco nel futuro .....	168
- Momenti per sé stessi .....	170
- Guarire la frattura silenziosa .....	170
- Da una difficoltà oggettiva alla ricerca di pratiche d'eccellenza .....	172
<i>Conclusioni</i>	
<b>Il vero cambiamento è possibile .....</b>	<b>175</b>
<b>Ringraziamenti .....</b>	<b>177</b>
<b>Note bibliografiche e link .....</b>	<b>179</b>
<b>Ospiti del libro .....</b>	<b>181</b>
<b>Guido Tonizzo .....</b>	<b>185</b>

# Prefazione

*di Vasco Zamai*

Un caro saluto a tutti i lettori. Come me, certamente molti imprenditori conoscono bene le sfide quotidiane che ogni azienda deve affrontare. Ogni anno porta con sé nuove opportunità, ma anche difficoltà e un po' di incertezza. Voler crescere, soddisfare i clienti al meglio e con prontezza, facendo fronte alle contingenze del mercato, non è facile. Da imprenditore e amministratore delegato di due aziende, Cartimballo Spa e Cartabox Srl, radicate in Veneto e Friuli-Venezia Giulia, condivido lo spirito laborioso del territorio e, al contempo, il realismo di chi ha superato tante sfide, guardando sempre avanti e portando a casa delle belle soddisfazioni.

Avevo già sentito parlare di Guido, ancor prima di conoscerlo personalmente, soprattutto perché alcuni manager delle aziende che rappresento avevano seguito un suo percorso di formazione molto ben strutturato e integrato, volto alla crescita professionale e personale. Visti i feedback e i risultati positivi che ne sono conseguiti, abbiamo deciso di coinvolgerlo per ricevere un supporto all'interno di un ampio progetto di sviluppo e di crescita, in particolare in Cartimballo Spa. In Cartimballo abbiamo infatti avviato un percorso che integra attività di formazione e incontri di coaching individuale per tutto il personale d'ufficio e le figure chiave aziendali. Con molteplici obiettivi, insieme a Guido, l'azienda ha fatto notevoli progressi, tra cui una migliore comunicazione intra-aziendale, la risoluzione di alcune situazioni specifiche, una

maggiori capacità del team di gestire stress e periodi di forte pressione, e un miglior clima aziendale.

Unendo il ragionamento iniziale sulle sfide delle imprese di oggi a questa esperienza soddisfacente nella mia azienda, non posso che consigliare di avvalersi della consulenza e formazione di Guido, oltre che della lettura del suo nuovo libro. In questo testo troverete anche dei profondi dialoghi tra l'autore e i suoi ospiti, altro interessante aspetto di questo lavoro. Questo libro ha lo scopo di aiutare leader aziendali, ma in realtà chiunque voglia mettersi in discussione e migliorare, perché, come dice lui stesso, le aziende sono pur sempre fatte di persone. Nell'operatività quotidiana, a volte si tende in buona fede a trascurare certi aspetti più umani — legati però a elementi determinanti della vita lavorativa come la comunicazione, la collaborazione, l'organizzazione e la motivazione — e si corre il rischio, nel tempo, di dover gestire team sempre più scollati. È la storia di tante aziende. Guido, però, propone delle strade e delle soluzioni comprovate ed efficaci, nelle quali ci mette la sua esperienza e altrettanta passione.

Non mi resta, quindi, che augurare una buona lettura a tutti.

**Vasco Zamai**

*Amministratore Delegato Cartimballo Spa e Cartabox Srl*

# Il valore del tempo e delle persone

## Introduzione all'intervista

---

Nella presente intervista, insieme a Mario Toniutti (CEO del Gruppo Illiria), entreremo nel mondo del Vending. Il Gruppo Illiria S.p.A., infatti, è uno dei più importanti attori italiani nel settore della distribuzione automatica di alimenti e bevande. Parliamo di un'azienda di rilievo e che può, a pieno titolo, rappresentare anche un vero esempio di sostenibilità. Con l'occasione di questa intervista abbiamo modo di riflettere su un tema trasversale, talvolta trascurato o male interpretato: come valorizzare i momenti di pausa, i break durante l'attività lavorativa, di modo che siano veramente utili ed efficaci, capaci di ristorare e di ricaricare team, leader, professionisti, venendo percepiti non come una sottrazione di tempo (e nemmeno come solo ozio), ma un sostegno fondamentale alle giornate e alle performance. È stato un grande piacere intervistare Mario Toniutti e condiviso quindi con voi la nostra conversazione.

## INTERVISTA A MARIO TONIUTTI

*Do il benvenuto a Mario Toniutti, CEO del Gruppo Illiria. Credo che il modo migliore per iniziare questa conversazione sia partire dall'identità di Illiria. Se guardiamo al logo del brand, infatti, notiamo subito che è caratterizzato dal simbolo della pausa. Mentre tante imprese producono o progettano servizi per efficientare, supportare e sviluppare il business delle aziende clienti, Illiria ha scelto di focalizzarsi sul momento della pausa, che da breve svago viene eletto a ingrediente importante della giornata lavorativa. Partiamo dalla visione di Illiria, perché essa stessa ci consentirà di entrare nel tema della valorizzazione del capitale umano.*

Buongiorno a lei e ai lettori. Certo, partiamo dal modello di business che nasce già negli anni '60 e '70 dalla multinazionale Coca-Cola, la quale decide di spingere il suo prodotto attraverso macchine automatiche, apportando innovazione. In seguito, Zanussi, in Friuli-Venezia Giulia, portò l'idea che forse questa innovazione poteva essere replicata anche col caffè, la tipica bevanda italiana. Negli anni '70 c'erano delle grandi fabbriche, che però avevano un problema: tenere per otto ore delle persone a lavorare in linea, una fatica enorme! Era necessario poter disporre di un momento per staccare. Un tempo c'erano i carrelli che portavano il caffè, o il tè, o quello che c'era dentro le linee di produzione delle grandi fabbriche italiane. L'innovazione ha portato al fatto che questa cosa si sarebbe potuta fare anche con un distributore automatico. Sono nati quindi i distributori, che avevano la stessa funzione.

L'evoluzione dei distributori automatici ci porta ora anche al servizio di distribuzione automatizzata dei dispositivi di protezione individuale. A ottobre 2025 abbiamo realizzato, qui in azienda, un evento dedicato specificamente alla sicurezza sul lavoro. Per capirci, queste macchine hanno la possibilità di interfacciare il proprio software con il gestionale delle paghe dell'azienda ospitante, in modo che a quel lavoratore vengano tracciati i prelievi

# Leadership femminile e passaggio generazionale

## Introduzione all'intervista

---

Ho conosciuto Marta Muraro, ospite intervistata in questo capitolo del libro, nel 2022. Marta ha mostrato subito una particolare attenzione e interesse per alcuni percorsi di formazione trasversale e, passo dopo passo, abbiamo avviato, insieme con l'agenzia Aipem, diverse attività di coaching e training, citate anche durante l'intervista e che ho seguito direttamente.

La sua sensibilità verso questi temi fa capire fin da subito quanto un'imprenditrice esperta e di successo lo sia anche grazie a una serie di consapevolezze maturate nel tempo, tra le quali quella dell'importanza della formazione e della crescita individuale e di team. Questa intervista ci apre le porte alla Muraro Lorenzo S.p.A. e ai brand Comete Gioielli, Ambrosia e Barakà. Stiamo parlando di una delle più importanti realtà aziendali nell'ambito dell'oreficeria italiana.

Veniamo subito all'intervista, che è davvero profonda e tocca temi trasversali fondamentali, tra cui l'importanza di una comunicazione efficace e il passaggio generazionale.

## INTERVISTA A MARTA MURARO

*Buongiorno Marta. Iniziamo con una domanda d'obbligo, che riguarda l'anniversario dei cinquant'anni del vostro gruppo, un pregevole traguardo e di cui essere fieri e orgogliosi. Cosa significa per te?*

Buongiorno Guido. Guardo a questi cinquant'anni con grande soddisfazione. La forza di questa azienda è proprio la stabilità, non l'effetto dei fuochi d'artificio, che bruciano e risplendono per un momento, ma poi svaniscono. Il fatto che siamo qui da cinquant'anni, avendo attraversato tanti momenti e periodi economici di varia natura, significa che c'è una sorta di equilibrio di fondo. Celebrare traguardi di questo tipo significa, nel bene e nel male, che l'azienda ha guardato sempre al futuro con continuità e che ha stabilità. Questo genera fiducia e ci permette di guardare oltre, all'orizzonte.

*All'esterno, nella vostra rete, pensi che il valore di questo numero "tondo", ben cinquant'anni sul mercato, venga adeguatamente percepito?*

Nel nostro settore si verificano diversi fenomeni di tipo commerciale. Mi riferisco ad aziende che partono segnando un picco molto importante, magari diventando leader di mercato in un dato momento, ma che poi si sgonfiano abbastanza rapidamente. Riprendendo la metafora di prima: fanno un fuoco altissimo, una fiamma importante all'inizio, ma poi questa si esaurisce o rientra a un livello molto più basso. La nostra azienda, invece, è sempre stata una fiamma che brucia, magari più lentamente, ma con continuità. Credo che questo venga apprezzato. Il consumatore ha fiducia in noi e ci preferisce, piuttosto che affidarsi a un brand di cui non si sa che destino avrà. Avere alle spalle una continuità di questo tipo genera fiducia nei consumatori, nei rivenditori, nella stessa forza vendita e nei dipendenti.

# Risorse umane, attrazione e fidelizzazione dei talenti

## **Employer branding e employee experience**

---

Per un'organizzazione, attrarre e trattenere talenti è un'arte sottile, un po' come comporre un'opera. A tal proposito, introduco il concetto di **Employer branding** che, sintetizzando brutalmente, riguarda la "fama" dell'azienda, intendendola in questo caso come la sua reputazione come datore di lavoro. È il modo in cui l'impresa si presenta al mondo e si distingue dalla concorrenza dal punto di vista dei talenti; è la costruzione di una narrazione autentica che comunica i suoi valori, la sua cultura e l'unicità del proprio ambiente lavorativo.

L'**Employee Experience**, invece, riguarda la somma di tutte le interazioni, le percezioni e le esperienze che una persona vive durante il suo percorso professionale all'interno di un'azienda, dall'assunzione all'uscita. È una vera e propria architettura che si struttura su aree fondamentali quali:

- **Cultura aziendale:** vision, mission, valori e filosofia che animano l'organizzazione.
- **Innovazione tecnologica:** gli strumenti, i software e le piattaforme a disposizione per lavorare in modo efficiente.
- **Luogo di lavoro:** l'ambiente vero e proprio in cui si svolge la vita professionale.
- **Benessere percepito:** tutto ciò che l'azienda fa per la salute mentale e fisica dei dipendenti, e come lo comunica (comunicazione interna).

- **Esperienza di sviluppo professionale:** opportunità di crescita, formazione e mentorship offerte.

## Mission, vision e valori

---

Soffermiamoci qui su mission, vision e valori. Essi rappresentano una sorta di bussola. Se sono già stati ben definiti, non bisogna mai dimenticarsene: sarebbe segno di incoerenza, con la conseguenza di una diminuzione della credibilità. Nel caso invece fosse necessario definirli o aggiornarli, è importante ricordarsi che si tratta delle fondamenta basilari essenziali per un'azienda solida, e non solo di frasi da scrivere in una sezione sul proprio sito web.

La **Mission** definisce il fine ultimo dell'impresa rispondendo al “perché facciamo quello che facciamo” e chi serviamo, specificando obiettivi e strumenti per realizzare la propria USP (Unique Selling Proposition).

La **Vision** è la destinazione astratta e valoriale che indica la meta a cui si vuole arrivare, spesso includendo l'impatto sociale del proprio contributo.

Un esempio interessante ed esaustivo è quello di Linkedin:

### Vision e mission di Linkedin [7]

**Vision:** Creare opportunità economiche per l'intera forza lavoro globale.

**Mission:** Collegare i professionisti di tutto il mondo per aumentarne la produttività e il successo.

Insieme ai valori, questa fase di analisi introspettiva va a creare il contesto su cui si muoveranno poi la cultura e la vita aziendale

# Ospiti del libro

(in ordine di apparizione)

## **Mario Toniutti**

Imprenditore, CEO del Gruppo Illiria, azienda che conta oltre 500 collaboratori, vicepresidente di Confindustria Udine e vicepresidente di Confida. Autore, nel 2023, del libro “La mia vita è un’impresa”.

## **Gruppo Illiria**

Il Gruppo Illiria è un riferimento nel panorama italiano per la gestione dei servizi di distribuzione automatica di alimenti e bevande. Fornisce soluzioni complete e personalizzate sulle esigenze del cliente, e la sua proposta comprende apparecchi automatici innovativi, di ultima generazione. Il Gruppo pone grande attenzione alla qualità, alla sostenibilità e al benessere del consumatore e dei propri collaboratori.

\*\*\*\*\*

## **Marta Muraro**

Marta Muraro è amministratrice delegata di Muraro Lorenzo S.p.A. e guida Comete Gioielli, realtà fondata dai genitori Lorenzo e Ivana e oggi portata avanti insieme al fratello Alberto. Punto di riferimento strategico del gruppo, ha contribuito alla crescita dei marchi di famiglia unendo visione imprenditoriale e attenzione alla dimensione femminile e valoriale dell’azienda.

## **Muraro Lorenzo S.p.A.**

Muraro Lorenzo S.p.A. è un'azienda orafa con sede a Creazzo (VI), nata nel 1975 dall'intuizione di Lorenzo e Ivana Muraro e oggi guidata dalla seconda generazione familiare. Leader nella creazione e distribuzione di gioielli, sviluppa e gestisce realtà come Comete, Ambrosia e Barakà, con una presenza consolidata in oltre 35 Paesi.

\* \* \* \* \*

## **Paolo Schneider Savio**

CEO di MEP Spa, Laurea in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Udine, MBA MIB School of Management di Trieste.

## **MEP Group**

Produttore Leader mondiale di attrezzature per la lavorazione dell'acciaio per cemento armato e di tecnologie di saldatura. HQ a Reana del Rojale (UD). Con Sedi internazionali e agenzie in USA, Brasile, Francia, Croazia, Spagna, Polonia, Corea del Sud, Australia.

\* \* \* \* \*

## **Paolo Stern**

Presidente di Nexumstp SpA SB, consulente del lavoro, esperto in relazioni industriali, sistemi di gestione ESG. Pubblicista, relatore a convegni e seminari, è autore di numerosi podcast in tema di lavoro e tematiche economico-sociali.

## **Nexumstp SpA SB**

Nexumstp SpA SB è una delle maggiori società di consulenza italiane rivolta alle PMI. Si caratterizza per un forte radicamento negli ordini professionali di appartenenza dei singoli soci, una capillare distribuzione territoriale e una forte attenzione rivolta alle nuove esigenze del mercato.

\* \* \* \* \*

## **Roberto Corciulo**

Presidente e Senior Consultant del gruppo IC&Partners. Laureato in Economia e Commercio a Trieste, è Dottore Commercialista, Revisore Legale dei Conti e Certified Management Consultant (CMC). Svolge attività di formazione presso università e istituzioni, ricopre la carica di amministratore e revisore di società italiane ed estere.

## **IC&Partners**

Con un quartier generale radicato in FVG, a Udine, 34 uffici in 20 diversi Paesi del mondo, 250 dipendenti, IC&Partners rappresenta un unicum a livello nazionale, sia per la grandezza dell'azienda, sia per il modello di business. A questo si aggiungono 30 partner strategici portando a una presenza globale in 50 Paesi nel mondo: è di fatto la più grande piattaforma italiana dedicata al supporto alla internazionalizzazione d'impresa.

\* \* \* \* \*

## **Cristian Feregotto**

Presidente e CEO di Infostar, Capogruppo del comparto Telecomunicazione e Informatica di Confindustria Udine. Con un forte orientamento all'innovazione digitale, la sua missione è supportare, in modo sostenibile e concreto, la crescita dei propri clienti.

## **Infostar**

Azienda specializzata, da più di 25 anni, nella fornitura e integrazione di soluzioni informatiche e digitali, per migliorare l'efficienza e la qualità del lavoro di aziende e pubbliche amministrazioni. Reti, cloud, cybersecurity, formazione e piattaforme di collaborazione: Infostar da sempre si occupa di innovazione, al fianco di aziende e risorse umane.

\* \* \* \* \*

## **Micaela Di Giusto**

Direttore HR con oltre vent'anni di carriera, ha consolidato il proprio percorso in realtà leader come Danieli e Cameo, distinguendosi per progetti di Change Management e Lean. Dal 2018 opera nel Gruppo Pittini, in cui le persone sono la risorsa più importante.

## **Gruppo Pittini**

Il Gruppo Pittini, con una produzione annua di oltre 3 milioni di tonnellate di acciaio, è il primo produttore italiano di acciai lunghi destinati all'edilizia e all'industria meccanica. Stabilimenti produttivi e filiali commerciali presenti in diversi Paesi europei, la capacità di servire costantemente oltre 65 Paesi e un valore dell'esportazione pari al 70% fanno del Gruppo Pittini un'importante realtà a livello europeo.

\* \* \* \* \*

## **Dott. Eugenio Sclauzero**

Medico chirurgo, psicoterapeuta, ginecologo. Docente in medicina funzionale integrata e nutraceutica. Co-autore, con Guido Tonizzo e Stanislao Aloisi, de “Il libro del cambiamento” (Tecniche Nuove).

\* \* \* \* \*



CRESCITA PROFESSIONALE



#### Guido Tonizzo

è mental e business coach, trainer PNL, esperto in comunicazione. Si occupa di consulenze e di formazione per privati e aziende. Laureato in Ingegneria elettronica e con alle spalle una solida esperienza in ruoli tecnici e commerciali, lo caratterizza una visione completa e pragmatica delle dinamiche aziendali. Conferenziere e scrittore, è co-autore de *Il libro del cambiamento* (Tecniche Nuove, 2017). Nel 2020, per aiutare le persone durante il lockdown, con Tecniche Nuove ha scritto e regalato l'ebook 2020: un aiuto per vivere al meglio.

In un'epoca in cui le aziende competono sia sul mercato, sia nella ricerca dei talenti, la valorizzazione del capitale umano è diventata una necessità cruciale e strategica.

**Leadership e capitale umano** è il libro che ti accompagnerà in questo percorso di trasformazione. Con un approccio originale, pratico e orientato allo sviluppo del potenziale umano applicato al business, l'autore – il mental e business coach Guido Tonizzo – ti consegna tra le mani un'opera indispensabile al periodo storico che stiamo vivendo.

Il libro raccoglie le voci di imprenditori, manager ed esperti, offrendo esempi concreti di come una leadership orientata a valorizzare le persone possa generare risultati straordinari e duraturi. Attraverso metodiche e riflessioni mirate, l'autore approfondisce poi temi cruciali tra cui: comunicazione e collaborazione efficace, leadership e soft skills, employer branding, innovazione digitale, work-life balance e molto altro. Si tratta di una lettura importante per aziende, imprenditori, manager, responsabili delle risorse umane e per chiunque voglia crescere professionalmente.

**22,90 €**

ISBN 978-88-481-4957-0



9 788848 149570