
THE C
FEEL SECURE
IL MAGAZINE
DEL MONDO COMELIT
2026
Drive
DETERMINATION
PEOPLE
FUTURE
Trustpilot
COMELIT

CONTENTS

Ø1 / THE CLOSE UP

La Supply Chain richiede reattività e programmazione > 8

Marketing Comelit: la rivoluzione dell'AI > 20

Ø2 / THE CORE

Un nuovo team per coordinare le vendite all'insegna del metodo "Sales Excellence" > 32

Ø3 / THE CULTURE

Comelit Culture Club: costruire insieme l'azienda del futuro > 36

Ø4 / THE COMPANY

Comelit Sales and Marketing Community: condividere le best practice per crescere > 40

Ø5 / THE CARD

Comelit protagonista nelle fiere di settore > 44

Ø6 / THE CONNECTION

ITALY
Comelit Meeting Vendite Italia: la determinazione che guida la crescita > 46

Ø7 / THE CONNECTION

WORLD
Comelit Middle East: un presidio solido nel cuore degli Emirati > 54

Ø8 / THE CHAMPION

La gamma Advance AI-ISP: la nuova frontiera della videosorveglianza > 58

www.comelitgroup.com

THE CEO'S POINT OF VIEW



EDOARDO BARZASI
CEO di Comelit Group

Viviamo in un mondo divenuto imprevedibile, difficile da leggere, in cui in un lasso di tempo estremamente contenuto si verificano costantemente cambiamenti radicali. Un mondo in cui la geopolitica che conoscevamo non esiste più e in cui, improvvisamente, può scoppiare una guerra ai confini dell'Europa o nel Vicino Oriente destinata a sovvertire ogni certezza consolidata.

Non possiamo negarcelo: la guerra tra USA, Israele ed Iran, presto allargatasi fino a coinvolgere tutta la regione, impatta sulla nostra economia: nel breve termine, con una riduzione del fatturato generato in quell'area, e nel medio termine, con un rallentamento nei progetti, l'esplodere dell'inflazione e dei costi energetici, le difficoltà nei trasporti e nelle spedizioni di materiali. A breve, proprio in conseguenza dell'inflazione, si verificherà un inevitabile rialzo dei tassi di interesse, con conseguenze negative sul nostro business a causa del rinvio di progetti pronti a decollare e delle prospettive del settore residenziale.

Se dunque abbiamo cominciato quest'anno con una certa prudenza, oggi siamo costretti a registrare un netto peggioramento della situazione e del clima a livello internazionale. E allora, ci domandiamo, cosa fare? Dobbiamo forse rassegnarci? **Da imprenditore dico di no. Non possiamo permettercelo, né vogliamo farlo.**

In questi anni, Comelit ha sviluppato un programma di costante e profonda diversificazione dei mercati e delle merceologie. Questa è una scelta che fin qui ha pagato e, credo, continuerà a premiarci anche nel prossimo futuro.

Certo, ci è chiesto un ulteriore impegno: dobbiamo lottare ancora di più per crescere, percorrendo strade diverse dal passato. Quando il mercato cresce, è sufficiente limitarsi alla gestione del parco dei propri clienti per ottenere buoni risultati. Ma quando il mercato è in crisi o vive una stagione di complessità, è fondamentale essere pronti a sondare nuove piste, a bussare a nuove porte: occorre un atteggiamento di prospezione per ricercare nuovi clienti.

Questo è il compito che ci è chiesto: adottare una doppia prospettiva. Nel breve termine occorre ricercare nuovi clienti, sondare nuove opportunità e convertirle. Contemporaneamente, occorre guardare al medio termine, prepararsi per quando il mercato tornerà a crescere. E farlo significa lavorare per ottimizzare tutti i processi aziendali, coinvolgere sempre più collaboratori, accrescere i livelli di competenze, investire sui talenti e sulla formazione, diffondere la cultura della passione e della condivisione, migliorare la fase di execution.

Parallelamente, se un'azienda dispone di una base solida e di un'adeguata patrimonializzazione, come è il caso di Comelit, deve pensare a crescere per linee esterne, attraverso acquisizioni, cogliendo anche in questo caso le opportunità che si aprono. Noi lo abbiamo fatto acquisendo la tedesca Ritto, che dal primo agosto fa interamente parte del nostro Gruppo e con i suoi 16,5 milioni di euro di fatturato e le migliaia di installazioni realizzate contribuisce ad alimentare il nostro business in Germania. Ma non vogliamo fermarci: siamo infatti attivi nella ricerca di sempre nuove opportunità che possano completare la nostra offerta nel mondo life-safety o accrescere la nostra copertura territoriale.

QUESTO È IL COMPITO CHE CI È CHIESTO: ADOTTARE UNA DOPPIA PROSPETTIVA. NEL BREVE TERMINE OCCORRE RICERCARE NUOVI CLIENTI, SONDARE NUOVE OPPORTUNITÀ E CONVERTIRLE. CONTEMPORANEAMENTE, OCCORRE GUARDARE AL MEDIO TERMINE, PREPARARSI PER QUANDO IL MERCATO TORNERÀ A CRESCERE.

1956

Comelit festeggia i suoi primi 70 anni.

LA FEDELTÀ ALLA PROPRIA IDENTITÀ E LO SGUARDO APERTO AL FUTURO.

















di SILVIA BRASI
Presidente
Comelit Group

Per un'azienda come Comelit, poter celebrare i propri settant'anni di attività costituisce un'occasione importante per tutti noi.

Si tratta innanzitutto di **un traguardo significativo**, **a cui hanno contribuito più generazioni di persone** che, con compiti e ruoli diversi, hanno dedicato una parte importante della propria vita professionale per **consolidare e far crescere nel tempo l'intuizione quasi pionieristica di Giovanni Barzasi**, **Mino Brasi**, **Pier Antonio Brasi** e **Gianni Lazzari**, trasformandola in una **straordinaria realtà imprenditoriale di dimensioni internazionali**, con un fatturato che nel 2025 ha superato i 190 milioni di euro, oltre 1.000 collaboratori, 9 filiali, 5 uffici di rappresentanza, 8 centri di ricerca e sviluppo e una presenza commerciale in oltre 96 Paesi.

Proprio le persone sono state del resto - e lo sono tuttora - l'elemento vincente di un'azienda: quanti hanno condiviso con i fondatori la loro idea e la loro visione, quanti ne hanno accompagnato durante ben sette decenni la trasformazione continua e la crescita, quanti da poco si sono aggiunti alla nostra grande famiglia e i giovani che hanno fatto in questi ultimi anni il loro ingresso in Comelit. Alla base vi è stata la capacità di essere una **comunità**, in cui l'**esperienza**, la **passione** e la **competenza** di persone di generazioni diverse sono andate a formare una **identità collettiva forte e coesa**, creando un ponte tra passato, presente e futuro.

Settant'anni di vita, per Comelit, è poi certamente un **motivo di orgoglio** non solo per il board, ma per tutti i collaboratori di Comelit: se è vero che la media durata di un'azienda non supera i 15 anni, noi **rappresentiamo una straordinaria eccellenza**.

Ma questo traguardo è anche per tutti noi **motivo di responsabilità**. Una responsabilità verso il nostro **futuro**, che ci deve spingere a riconoscere e custodire i valori che ci hanno trasmesso i fondatori e le generazioni che ci hanno preceduto e che ci hanno permesso di evolvere, affrontando i grandi cambiamenti che hanno attraversato questi decenni sotto il profilo sociale, economico e tecnologico, cambiando pelle senza cambiare anima, mantenendo un forte legame con il territorio ma allargando sempre di più il nostro sguardo e il nostro orizzonte. E se è vero che operiamo in un settore fortemente innovativo, in un cui le trasformazioni si succedono con sempre maggiore rapidità, dobbiamo essere consapevoli che **l'innovazione non può fermarsi al solo aspetto tecnologico**, ma deve riguardare anche il nostro modo di collaborare, gestire e governare i processi e le relazioni. È nostro compito pensare a ciò che Comelit oggi è ma anche a ciò che Comelit potrà rappresentare per le generazioni future. E in questo senso vorrei che diventassero sempre più parte del nostro patrimonio identitario due qualità che i fondatori ci hanno lasciato e che ancora oggi sono, a mio avviso, fondamentali per un'azienda che ambisca a crescere: **la curiosità e il coraggio**.

9096

La Supply Chain richiede reattività e programmazione.

Dalla globalizzazione al riemergere dei nazionalismi: gestire la catena di subfornitura in un mercato complesso e altalenante richiede oggi competenze, visione e capacità di reazione non comuni.



"Per chi si occupa di supply chain a livello globale, gli ultimi anni hanno rappresentato una sfida continua. Ci siamo dovuti misurare con cambiamenti repentini ed emergenze molto diverse tra loro, ma accomunate dalla capacità di generare forti tensioni sui mercati: prima il Covid, poi la crisi del 2022 e la scarsità di componenti elettronici, quindi la guerra Russia-Ucraina, con l'impennata dei prezzi dell'energia e la difficoltà di reperire alcune materie prime, fino alle più recenti tensioni in Medio Oriente. Crisi globali con impatti particolarmente gravi sull'economia mondiale e, soprattutto, sull'Europa."

Alberto Lazzari, Purchasing Director e consigliere delegato del Gruppo Comelit, vive da tempo nella quotidianità le continue ***"montagne russe"* del mercato globale**, prevenire e gestire le conseguenze che gli scenari internazionali determinano sulla catena di fornitura del Gruppo. Un compito tutt'altro che semplice.

"L'emergenza è ormai all'ordine del giorno. Pensiamo al mercato delle memorie hardware: l'intelligenza artificiale ne ha determinato un forte incremento dei consumi e, soprattutto, ha spinto la domanda verso componenti con capacità di memoria sempre più elevate. Anche la produzione si è orientata in questa direzione, con il risultato che oggi è difficile reperire schede di memoria a bassa capacità, come quelle che utilizziamo nei nostri videocitofoni. Quelle disponibili hanno oggi un prezzo fino a quattro volte superiore rispetto al passato, anche perché il 93% della produzione è concentrato nelle mani di tre multinazionali. Una situazione analoga si è creata nel mercato degli hard disk per videoregistratori, dominato da quattro multinazionali, dove i prezzi sono triplicati. La guerra dei dazi tra USA e Cina ha inoltre reso difficilmente reperibili alcune materie prime, tra cui il neodimio, che utilizziamo nelle nostre calamite: la Cina ne ha bloccato o fortemente limitato l'esportazione".



di ALBERTO LAZZARI
Purchasing Director
e consigliere delegato
Comelit Group

Se sul fronte della componentistica questo è il trend, aggravato da **lead time sempre più lunghi**, la situazione non è migliore in altri ambiti di interesse per il Gruppo Comelit: *"Nei trasporti si fatica a trovare navi o aerei per importare i materiali necessari ai nostri prodotti. I costi sono triplicati e le tempistiche sono passate da tre settimane a oltre due mesi. All'origine non vi sono solo le tensioni nello stretto di Hormuz: anche le spedizioni che transitano dal Canale di Suez hanno subito forti rallentamenti, perché i rischi lungo alcune tratte hanno inciso sulla disponibilità e sui costi delle coperture assicurative"*

In questo contesto, qual è il ruolo dell'Europa?

"Direi marginale. Basti pensare che nel nostro continente non esistono più filiere sufficientemente strutturate per la produzione di molti componenti elettronici: siamo fortemente dipendenti dall'Estremo Oriente. Le aziende come la nostra non vengono difese. Alla globalizzazione si è sostituita la difesa nazionalistica dei propri confini, ma l'Unione Europea fatica ad avere una voce forte e unitaria. E noi subiamo questa situazione".

The close up

Eppure, secondo Alberto Lazzari, l'Europa – e l'Italia in particolare – avrebbero una grande opportunità a portata di mano.

"Mi riferisco all'Africa, dove sono presenti terre rare e materie prime e dove la manodopera è competitiva. Qui la Cina sta procedendo con una forma di presenza sempre più pervasiva, che però non sempre si traduce in un reale beneficio per le popolazioni locali. L'Europa potrebbe giocare un ruolo importante, investendo in infrastrutture e sviluppo industriale in Africa in cambio di un accesso più stabile alle materie prime. Non solo questo permetterebbe alle nostre imprese di ridurre la dipendenza dall'Estremo Oriente, ma contribuirebbe anche ad affrontare alla radice alcune delle cause dell'immigrazione non controllata. Già trent'anni fa, come Comelit, sperimentammo l'avvio di un'attività di assemblaggio nel Nord Africa. Oggi abbiamo un centro ricerche a Tunisi".

È SUFFICIENTE CHE IN UN PRODOTTO COMPOSTO DA 1.000 COMPONENTI NE MANCHI UNO SOLO PER TROVARSI IN UNA SITUAZIONE DI CRITICITÀ. IN UNO SCENARIO GLOBALE SEMPRE PIÙ INSTABILE, LA CAPACITÀ DI PROGRAMMARE SENZA PERDERE REATTIVITÀ DIVENTA QUINDI UNA LEVA STRATEGICA.

Alle imprese serve reattività, una dote che, secondo Lazzari, spesso manca alla politica. *"Purtroppo i tempi della politica, anche europea, non sono quelli delle imprese. Ma se un'azienda entra in difficoltà, bisogna poi fare i conti anche con costi sociali enormi, a partire dalla perdita di posti di lavoro".*

Oltre alla reattività, serve anche programmazione. *"Possiamo farlo perché abbiamo sempre mantenuto una solida affidabilità finanziaria e una forte patrimonializzazione. Questo ci permette di anticipare gli ordini di acquisto, rafforzare il forecast, siglare per tempo accordi quadro con i distributori di componentistica e aumentare le scorte di sicurezza. Già oggi stiamo guardando a ciò che potrà accadere nel secondo trimestre del 2027. Tuttavia, è sufficiente che in un prodotto composto da 1.000 componenti ne manchi uno solo per trovarsi in una situazione di criticità".*

In uno scenario globale sempre più instabile, la capacità di programmare senza perdere reattività diventa quindi una leva strategica. Per Comelit significa **proteggere la continuità produttiva**, **tutelare clienti e partner e continuare a garantire affidabilità anche quando il mercato impone nuove, improvvise sfide**.



SAPER COGLIERE, IN UN'EPOCA DI GRANDI CAMBIAMENTI, LE OPPORTUNITÀ CHE SI NASCONDONO DIETRO I PROBLEMI

LA LETTURA DI GABRIELE PINOSA, FONDATORE E PRESIDENTE DI GOSPA CONSULTING, SUI NUOVI SCENARI MACROECONOMICI E GEOPOLITICI INTERNAZIONALI: IL RUOLO DELL'EUROPA, LE RESPONSABILITÀ DEI SINGOLI PAESI E LE OPPORTUNITÀ CHE L'ITALIA PUÒ COGLIERE.



Da attento analista degli scenari macroeconomici e geopolitici internazionali, **Gabriele Pinosa – fondatore e presidente di GoSpa Consulting** – è solito offrire una visione ampia e articolata, estremamente lucida e, a tratti, volutamente provocatoria.

"La situazione geopolitica internazionale che stiamo vivendo può portarci, a prima vista, a individuare una responsabilità soprattutto negli Stati Uniti e nelle scelte dell'amministrazione Trump. In realtà, sta facendo emergere problemi che erano in incubazione da decenni. Trump ci fa capire, in maniera molto diretta, quanto poco peso attribuisca alle istituzioni multilaterali. Ma le difficoltà dell'ONU erano evidenti già da tempo, come dimostra la sua limitata capacità di intervenire efficacemente nei numerosi conflitti in corso nel mondo. Allo stesso modo, è da decenni che l'Europa si mostra un attore passivo, un "follower" - come direbbero oggi i giovani - di fronte ai grandi protagonisti del mondo, Pechino e Washington, ai quali si stanno affiancando realtà sempre più importanti come New Delhi e Brasilia".

> Stiamo vivendo settimane in cui sembrano accadere interi decenni. Dinamiche rimaste a lungo sotto la superficie stanno emergendo improvvisamente e ci obbligano a ripensare molti degli equilibri che davamo per acquisiti.



di GABRIELE PINOSA
Fondatore e Presidente
di GoSpa Consulting

01

The close up

Le riflessioni riportate nell'intervista esprimono il punto di vista personale dell'intervistato.



Il mondo è profondamente cambiato e l'Europa sembra talvolta osservare da spettatrice quanto accade.

Quasi due anni fa Mario Draghi, nel suo rapporto sulla competitività, ha lanciato un allarme molto chiaro: o il processo di integrazione europea avrebbe avuto un'accelerazione, oppure avremmo assistito a un progressivo indebolimento del continente. Da allora non abbiamo ancora fatto abbastanza per invertire la rotta. Alcune decisioni prese a livello europeo, anche in ambito strategico, devono oggi confrontarsi con uno scenario economico e geopolitico profondamente diverso. Penso al percorso di decarbonizzazione dell'automobile, oggi oggetto di revisione, al Green Deal e all'ETS, lo strumento europeo per ridurre le emissioni di gas serra. Sono provvedimenti nati con obiettivi comprensibili, ma che devono essere valutati anche alla luce della competitività delle imprese, della sicurezza energetica e delle trasformazioni degli equilibri internazionali. Una parte dell'industria si è allineata alle decisioni europee, modificando prodotti, fornitori e mercati di riferimento. Oggi, mentre alcuni operatori chiedono di rivedere quelle scelte, le imprese che hanno già trasformato la propria struttura industriale ritengono difficile e costoso fare marcia indietro.

Siamo dunque in una situazione di vera e propria impasse?

Certamente. Senza contare che ogni Governo europeo deve fare i conti con interessi nazionali, industriali e sociali differenti. Così concentriamo spesso l'attenzione sulle crisi generate dagli altri, senza interrogarci abbastanza sulle nostre responsabilità. Avremmo tutte le possibilità di essere una grande potenza e rappresentare un terzo polo fra Cina e Stati Uniti, ma siamo incapaci di scegliere con decisione una strada coerente con questo obiettivo. Eppure, potremmo esserlo davvero: abbiamo tecnologia, cultura, storia, popolazione, know-how, e una posizione geografica strategica.

Un vero e proprio atto di accusa all'Europa.

Paradossalmente, anziché attribuire soltanto a Donald Trump la responsabilità della situazione di marginalità in cui si trova l'Europa, dovremmo considerare la sua politica, anche come un'occasione per svegliarci. **Spesso la Storia tira degli schiaffi**, **ma uno schiaffo può essere anche un'opportunità**. **Sta a noi coglierla**. Da un lato il rapporto con i Paesi del Mercosur, dall'altro quello con l'India, rappresentano opportunità che l'Europa non deve lasciarsi sfuggire. Non soltanto per ragioni commerciali o tattiche, ma per una questione di visione strategica. L'India è oggi il Paese più popoloso del mondo e presenta una dinamica demografica più favorevole rispetto a quella cinese. La Cina, invece, deve affrontare un rapido invecchiamento della popolazione e sta accelerando sull'intelligenza artificiale e sulla robotica non soltanto per competere con gli Stati Uniti, ma anche per rispondere alle proprie trasformazioni interne.

AVREMMO TUTTE LE POSSIBILITÀ DI ESSERE UNA GRANDE POTENZA E RAPPRESENTARE UN TERZO POLO FRA CINA E STATI UNITI, MA SIAMO INCAPACI DI SCEGLIERE CON DECISIONE UNA STRADA STRATEGICA COERENTE CON QUESTO OBIETTIVO. EPPURE, POTREMMO ESSERLO DAVVERO: ABBIAMO TECNOLOGIA, CULTURA, STORIA, POPOLAZIONE, KNOW-HOW, E UNA POSIZIONE GEOGRAFICA STRATEGICA.

Questo a livello di Unione europea. E i singoli Paesi?

La crisi dell'Unione Europea è anche la crisi dei suoi maggiori Paesi. La Francia presenta fragilità strutturali: deve affrontare tensioni sociali, problemi economici e di finanza pubblica, oltre a una ridefinizione della propria presenza internazionale, in particolare nell'Africa francofona. La Germania, d'altra parte, sta attraversando una complessa trasformazione industriale, soprattutto nel settore automobilistico, con ripercussioni su tutte le catene di fornitura, in particolare nel Nord Italia e nell'Europa orientale. Non dimentichiamo che la Germania è geograficamente, storicamente ed economicamente il centro dell'Europa. Sia la Francia sia la Germania affronteranno inoltre importanti sfide elettorali nei prossimi anni: Parigi con le presidenziali nel 2027 e Berlino con le elezioni federali previste nel 2029. Il loro esito potrà determinare cambiamenti significativi nel nucleo centrale dell'Europa.

In questo quadro, che ruolo può giocare l'Italia?

L'Italia può giocare un ruolo importante. Dispone oggi di una relativa stabilità politica, che dovrebbe trasformare in capacità di leadership e di proposta all'interno dei consessi internazionali. Il problema è che questa leadership, al momento, non è ancora sufficientemente forte. Se restiamo soltanto spettatori, le nostre aziende finiscono per subire decisioni prese altrove. Lo vediamo nell'aumento dei costi dell'energia, dei trasporti e della logistica, ma anche nella definizione dei flussi di capitale, delle politiche industriali e degli approvvigionamenti energetici.

PER L'ITALIA È FONDAMENTALE CONSOLIDARE L'ALLEANZA INDUSTRIALE ED ECONOMICA CON LA GERMANIA. CONDIVIDIAMO LA NECESSITÀ DI RAFFORZARE LA NOSTRA AUTONOMIA STRATEGICA, SENZA INTERROMPERE LE RELAZIONI CON GLI STATI UNITI O CON LA CINA. INFINE VEDO UNA GRANDISSIMA OPPORTUNITÀ PER L'ITALIA E PER L'EUROPA NELL'AFRICA.



Esistono vie d'uscita da questa situazione?

Credo che, come Paese, si debba **guardare contemporaneamente in più direzioni**. Ho già parlato dell'India e dei Paesi del Mercosur. Per l'Italia è inoltre fondamentale consolidare l'alleanza industriale ed economica con la Germania. Berlino dispone di risorse e spazi di manovra che potranno consentirle, nei prossimi anni, di realizzare importanti investimenti nelle infrastrutture, nelle costruzioni, nella digitalizzazione e nella difesa. Italia e Germania condividono anche la necessità di rafforzare la propria autonomia strategica, senza interrompere le relazioni con gli Stati Uniti o con la Cina. Proprio la crescente presenza cinese nel mercato europeo dell'automobile rende necessario sviluppare una politica industriale comune. Ma, soprattutto, **vedo una grandissima opportunità per l'Italia e per l'Europa nell'Africa**.

L'Africa, quindi, da problema a opportunità.

Dovremmo smettere di pensare all'Africa soltanto come al luogo da cui nascono i problemi europei legati ai flussi migratori e iniziare invece a investirvi in modo significativo. Numerosi Paesi africani stanno cercando relazioni più equilibrate con i propri partner internazionali, anche per ridurre forme di dipendenza finanziaria o commerciale. L'Africa rappresenta un'enorme opportunità per la sua collocazione geografica, per la ricchezza di materie prime, per la dinamica demografica e per il crescente bisogno di infrastrutture, tecnologia, formazione e servizi. **Sta a noi cogliere questa occasione**, contribuendo allo sviluppo di infrastrutture materiali e digitali e investendo nella logistica, nella scuola, nella formazione e nelle competenze. Noi italiani abbiamo una carta in più da giocare: ci troviamo in una posizione geografica favorevole e disponiamo di un sistema di piccole e medie imprese che trova nella flessibilità uno dei suoi maggiori punti di forza. Inoltre, la nostra postura geopolitica è stata generalmente meno assertiva rispetto a quella di altre potenze. Questo può aiutarci a costruire rapporti fondati sulla collaborazione, sul coinvolgimento delle economie locali e sul reciproco interesse.

Invertire ancora una volta la prospettiva è quello che Pinosa ci invita a fare. *"Non dobbiamo pensare soltanto alle imbarcazioni che approdano sulle nostre coste, ma anche a come favorire l'arrivo in Africa delle nostre imprese, delle nostre competenze e delle nostre tecnologie. Occorre avere il coraggio di farlo, costruendo rapporti rispettosi e senza pretendere di esportare meccanicamente il nostro modello politico, economico o sociale. In questa nuova visione dovremmo stringere accordi con gli altri Paesi dell'Europa meridionale e del Mediterraneo: Grecia, Croazia, Albania, Francia, Spagna e Portogallo, dialogando anche con la Turchia. L'Africa rappresenta quindi una priorità strategica, ma non l'unica. Esistono opportunità anche in Asia centrale, in Paesi come Kazakistan e Uzbekistan, nel Caucaso, in Armenia, in Georgia, in Turchia e in America Latina. **Dobbiamo cercare nuove strade, diversificare i mercati e immaginare nuove prospettive**".*

L'AFRICA RAPPRESENTA QUINDI UNA PRIORITÀ STRATEGICA, MA NON L'UNICA. ESISTONO OPPORTUNITÀ ANCHE IN PAESI COME IL KAZAKISTAN E UZBEKISTAN, IN ARMENIA, IN GEORGIA, IN TURCHIA E IN AMERICA LATINA. DOBBIAMO CERCARE NUOVE STRADE, DIVERSIFICARE I MERCATI E IMMAGINARE NUOVE PROSPETTIVE.

01





E quale sarà il futuro dell'Europa?
Anche in questo caso dipende da noi. L'Europa, in quanto condizione geografica, storica e culturale, non coincide necessariamente con l'attuale assetto istituzionale dell'Unione Europea. Nei prossimi anni dovremo capire se siamo davvero in grado di realizzare un'unione politica, della difesa, dei capitali e dell'energia. Se questo percorso non sarà possibile, dovremo avere il coraggio di ripensare profondamente il funzionamento e la struttura dell'Unione. Non avrebbe senso arrivare a un punto di rottura tale da generare conflitti interni, commerciali o diplomatici. L'Unione Europea è un'istituzione, non un'entità immutabile. **Le istituzioni devono essere capaci di evolvere e di rispondere alle esigenze dei cittadini**, **delle imprese e degli Stati**. In realtà, gli stessi giovani ci stanno indicando una strada. La cosa che in Europa ha funzionato meglio è stata probabilmente l'Erasmus. Dovremmo avere il coraggio di affidare maggiori responsabilità alle nuove generazioni, che hanno sviluppato una visione e una cultura realmente europee perché hanno studiato, lavorato e vissuto in Paesi diversi. Se l'integrazione europea rimarrà soltanto un sogno non realizzabile, dovremo prenderne atto e trovare nuove forme di cooperazione, evitando che a soffrirne siano le imprese, i cittadini e gli Stati.

Per concludere, Pinosa torna alla necessità di leggere i grandi cambiamenti da una prospettiva differente.

*"**La situazione può essere eccellente per chi sa cogliere, dentro i grandi cambiamenti, non soltanto i problemi, ma anche le opportunità**. Il mondo non è più quello di prima. La pandemia ha rappresentato un grande punto di svolta perché ha mostrato con chiarezza le fragilità dell'iperglobalizzazione. Per anni l'economia mondiale è stata fortemente influenzata dalle strategie delle grandi multinazionali e sembrava che le piccole e medie imprese italiane disponessero di spazi sempre più limitati. La pandemia ha dimostrato che quel modello non funzionava più come prima. E questo può diventare un vantaggio per il sistema economico italiano, nel quale, accanto ad alcune grandi imprese, esiste una moltitudine di aziende di media dimensione che possiede una notevole flessibilità e può utilizzarla come leva di competitività. La grande economia di scala portava a delocalizzare la produzione dove il lavoro costava meno e a frammentare in modo estremo le catene di fornitura, rendendole molto fragili. Ieri la pandemia, oggi le criticità che possono interessare il canale di Panama, il canale di Suez o lo stretto di Hormuz dimostrano quanto rapidamente i traffici internazionali possano essere rallentati o interrotti. In questo contesto, **la piccola e media dimensione d'impresa, la capacità di adattamento e le catene di fornitura più corte e resilienti tornano a essere valori sui quali costruire il presente e il futuro**".*

LA PANDEMIA HA MOSTRATO CON CHIAREZZA LE FRAGILITÀ DELL'IPERGLOBALIZZAZIONE. E QUESTO PUÒ DIVENTARE UN VANTAGGIO PER IL SISTEMA ECONOMICO ITALIANO, NEL QUALE ESISTE UNA MOLTITUDINE DI AZIENDE DI MEDIA DIMENSIONE CHE POSSIEDE UNA NOTEVOLE FLESSIBILITÀ E PUÒ UTILIZZARLA COME LEVA DI COMPETITIVITÀ.

The close up

Marketing Comelit: la rivoluzione dell'AI

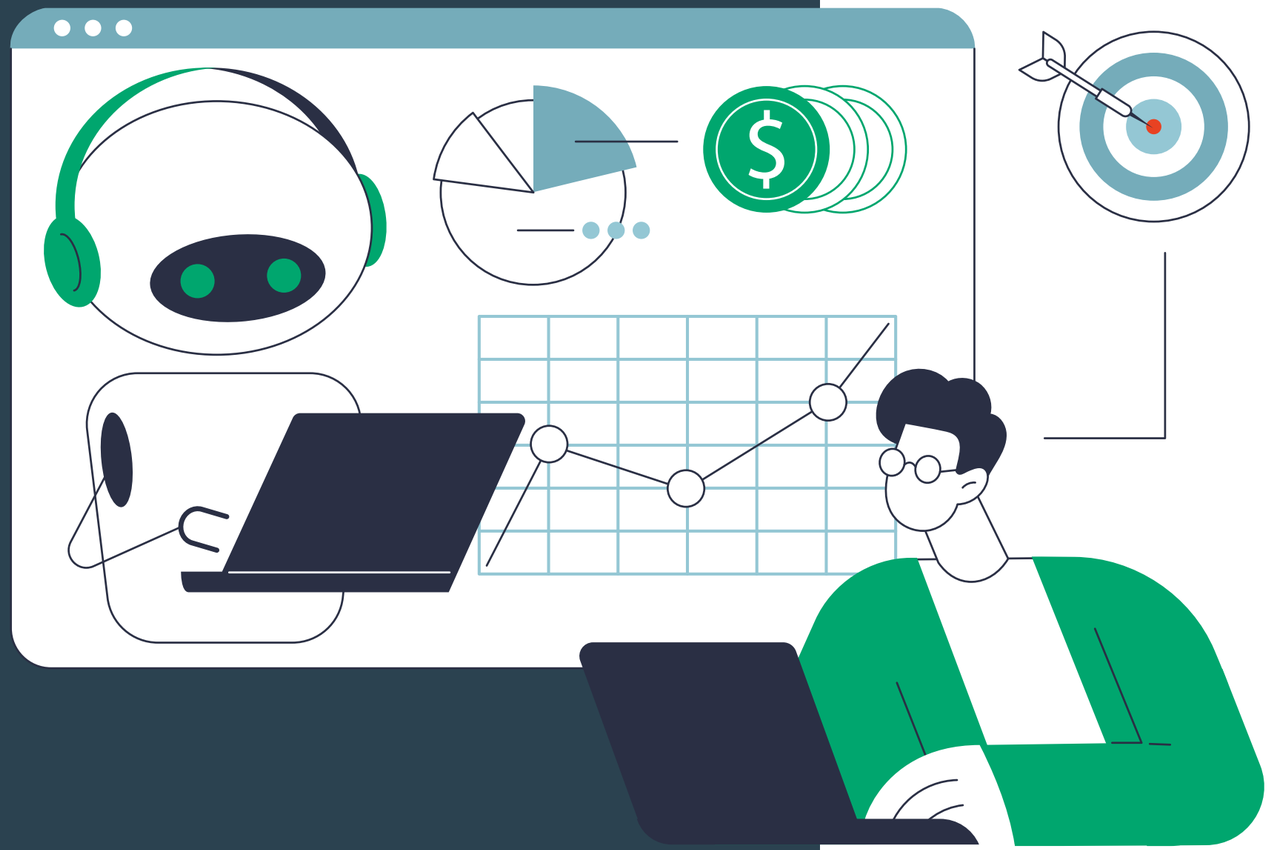
INTRODOTTA CON UN APPROCCIO "BOTTOM-UP", L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE È DIVENTATA UN DRIVER DI EFFICIENZA ED EFFICACIA NEL LAVORO QUOTIDIANO DI TUTTO IL TEAM.

IL MONDO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE È ANCORA IN GRANDE FERMENTO. PER QUESTO NON ABBIAMO VOLUTO FARE UNA SCELTA UNIVOCA RISPETTO A UNA SOLA TECNOLOGIA, MA ABBIAMO PREFERITO SPERIMENTARNE E TESTARNE DIVERSE.



di BRUNO PELLEGRINI
Direttore Marketing Comelit Group

Sperimentare per adottare sono le parole d'ordine di Bruno Pellegrini, Direttore Marketing di Comelit Group, che traccia un bilancio positivo del percorso avviato e guarda al futuro con ottimismo, nonostante tutti i fantasmi spesso evocati quando si parla di AI.



"L'intelligenza artificiale è un po' come una lattina di Red Bull: ti mette le ali, nel senso che ha la capacità concreta di accrescere le prestazioni di chi la utilizza. ***È un vero e proprio acceleratore, che consente di fare molte delle cose che abbiamo sempre fatto in modo più veloce e, in alcuni casi, anche meglio"***

Diretto, senza troppi giri di parole, come è nel suo stile, Bruno Pellegrini analizza in modo concreto come l'AI sia diventata, all'interno del dipartimento Marketing di Comelit, uno strumento di lavoro quotidiano. Un risultato **raggiunto grazie a un approccio *"bottom-up"*** basato sulla sperimentazione diretta e sul coinvolgimento delle persone: *"Circa due anni e mezzo fa, a livello di Executive Board di Comelit, abbiamo affrontato per la prima volta il tema dell'implementazione dell'AI nei processi aziendali, con tutto il carico di aspettative, ma anche di preoccupazioni, che l'argomento portava con sé. Inizialmente avevamo adottato un approccio di tipo "top-down" che, tuttavia, dopo qualche mese, abbiamo scelto di mettere da parte. Nel dipartimento Marketing abbiamo quindi deciso di* ***avviare una sperimentazione concreta, dando a tutti i collaboratori la possibilità di misurarsi direttamente con l'AI****, sporcandosi le mani e mettendosi alla prova nella quotidianità, ciascuno in modo individuale. Periodicamente ci confrontavamo in team, condividendo risultati e difficoltà, per poi adottare correttivi e miglioramenti.* ***In pochi mesi l'AI è diventata parte integrante del nostro modo di lavorare****".* A convincere il team dell'utilità dell'AI per la propria attività quotidiana è stata, prima di tutto, la velocità.

"Quando abbiamo cominciato, ci siamo subito resi conto che, con prompt adeguati, l'AI ci permetteva di eseguire molte attività più rapidamente, aumentando la nostra efficienza. Dal punto di vista qualitativo, però, i risultati erano ancora lontani dal soddisfarci. Poi, gradualmente, ***l'AI si è evoluta*** *e, parallelamente,* ***si è affinata anche la nostra capacità di dare istruzioni****, porre domande e guidare lo strumento verso un output specifico. Di conseguenza è cresciuta in modo significativo anche la qualità delle risposte che l'AI ci forniva. Al punto che oggi non potremmo più farne a meno".*

the close up

L'affinamento nell'utilizzo dell'AI resta tuttavia un processo infinito.

"Il mondo dell'intelligenza artificiale è ancora in grande fermento. Per questo non abbiamo voluto fare una scelta univoca rispetto a una sola tecnologia, ma abbiamo preferito sperimentarne e testarne diverse, lasciando che ciascuno, a seconda dell'attività da svolgere, scelga quella che reputa più idonea e performante. ***Il vero salto di qualità, come dicevo, è arrivato nel momento in cui abbiamo migliorato la nostra capacità di fare prompting****. Oggi posso affermare che l'AI ha permesso ai miei collaboratori di automatizzare o semplificare alcune task,* ***liberando tempo da dedicare ad attività a maggiore valore aggiunto****".*

Efficienza, dunque, ma ormai anche efficacia. E in ambiti molto diversi.

ATTRAVERSO UN BUON LAVORO DI PROMPTING ABBIAMO OTTENUTO RISULTATI DAVVERO IMPORTANTI CHE CI INCORAGGIANO A PROSEGUIRE IN QUESTA DIREZIONE. SEMPRE PIÙ ACCURATI



"Penso, per esempio, all'attività dei nostri market research. In passato, per realizzare un'indagine qualitativa negli USA era necessario recarsi sul posto, organizzare una serie di interviste e cercare di raccogliere, durante quel viaggio, tutte le informazioni necessarie. Successivamente, grazie a chat e videoconferenze, è stato possibile ridurre i tempi, evitando trasferte spesso lunghe e dispendiose. Oggi, grazie all'AI, non solo abbiamo accesso direttamente dal nostro PC a moltissime informazioni, ma possiamo anche processarle, ottenere sintesi e ricavare insight in tempi molto rapidi. Anche l'analisi diventa più veloce, semplice e accurata: con l'AI posso evitare di leggere integralmente un report di cento pagine e concentrarmi solo su ciò che mi interessa in quello momento specifico. ***Quanto al rischio di "allucinazioni", è sempre più gestibile e****, **ancora una volta****, **attraverso un buon lavoro di prompting e verifica****, **si ottengono risultati sempre più accurati****".*

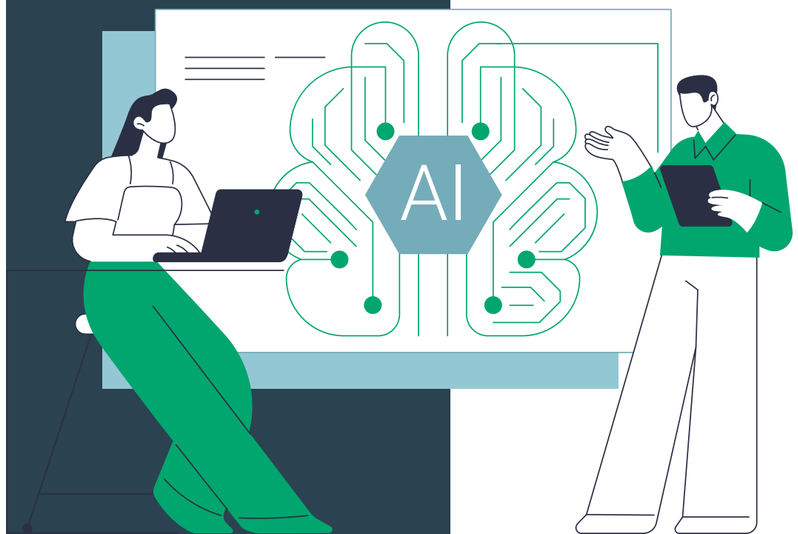
Alla base del successo dell'AI nel Marketing di Comelit c'è, quindi, **la scelta di un approccio *"bottom-up"***.

"È stata anche una provocazione, perché ***ha significato invitare ciascuno ad abbandonare la paura e vedere nell'AI non un nemico ma un abile alleato, per farlo è stato necessario mettersi concretamente alla prova.*** *Del resto, almeno fino a oggi, l'uomo non può essere sostituito dall'AI. Certo, con l'avanzare della tecnologia potremo trovarci di fronte a nuove sfide: penso agli agent AI, strumenti altamente specializzati, capaci di sviluppare attività in autonomia e di dialogare con altri agenti AI verticali. Ma anche in questo caso sono convinto che non assisteremo a una sostituzione dell'uomo da parte dell'AI. Piuttosto, potremo delegare all'intelligenza artificiale ulteriori task, concentrando le persone su attività più strategiche, creative e decisionali".*

IL BOARD HA DECISO DI INTRODURRE A BREVE UNA NUOVA FIGURA: IL DIGITAL TRANSFORMATION OFFICER. SARÀ UN FACILITATORE DEL PROCESSO DI TRASFORMAZIONE DIGITALE, RISPONDERÀ DIRETTAMENTE AL CEO E AVRÀ IL COMPITO DI ACCELERARE L'ADOZIONE DELL'AI IN TUTTI I REPARTI DELL'AZIENDA.

Si apre, dunque, una vera e propria sfida.

"Certamente. Il progresso dell'AI sta alzando l'asticella per noi esseri umani. Per questo non ci resta che ***investire sull'aggiornamento e sulla formazione****.* ***Inoltre, abbiamo avviato un corso sulle neuroscienze, perché per chi si occupa di comunicazione capire come funziona il nostro cervello è fondamentale:*** *significa sapere come nasce l'interesse e come si conquista l'attenzione, una risorsa sempre più scarsa in un mare di informazioni in cui ognuno di noi vive immerso in un mondo che corre veloce."*



L'utilizzo dell'AI in Comelit, però, non si fermerà al dipartimento Marketing.

"Assolutamente no. Se è vero che noi siamo stati un po' pionieri, è altrettanto vero che altri dipartimenti hanno già iniziato a utilizzare l'AI con buoni risultati. Per questo il Board ha deciso di introdurre a breve una nuova figura: il ***Digital Transformation Officer****. Sarà un facilitatore del processo di trasformazione digitale, risponderà direttamente al CEO e avrà il compito di portare l'AI in tutti i reparti dell'azienda, aiutandoli a integrarla nel lavoro quotidiano. Sono comunque convinto che, affinché questa nuova figura strategica possa ottenere i risultati che auspichiamo, sarà* ***fondamentale incoraggiare ancora una volta le persone a sperimentare****".*

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE GENERATIVA: DAI MODELLI A UN NUOVO MODO DI LAVORARE

PRESENTE, FUTURO E IMPATTO SULLE ORGANIZZAZIONI DI UNA TECNOLOGIA CHE È GIÀ QUI.

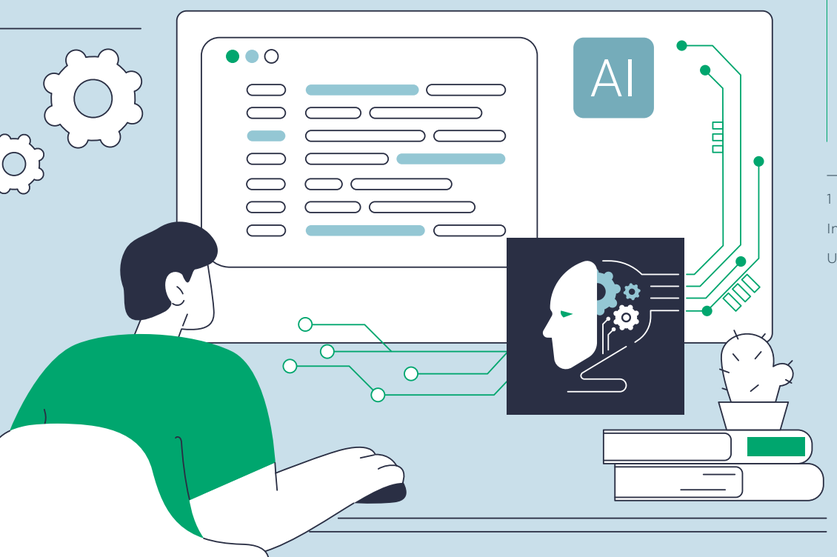


di ALESSIO POMARO
Head of AI
di Search On Media Group

In meno di tre anni, l'intelligenza artificiale generativa ha raggiunto un tasso di adozione globale stimato del 53%: una diffusione più rapida di quella registrata, a suo tempo, dal personal computer e da Internet. Lo rileva lo Stanford AI Index 2026[1].

Per anni l'AI è stata percepita come una tecnologia riservata ai laboratori di ricerca e ai team più specializzati. Oggi è entrata nelle scrivanie, nei processi e nei software che utilizziamo ogni giorno.

Per le imprese, quindi, la domanda non è più se adottarla, ma con quale profondità, in quali processi, con quali regole e con quale impatto concreto. È su questo terreno che si gioca la differenza tra una moda passeggera e una trasformazione reale. Per le imprese, quindi, la domanda non è più *"se"* adottarla, ma con quale profondità, in quali processi, con quali regole e con quale impatto reale. Non è una questione di tecnologia: è una questione di processi. C'è un equivoco molto diffuso sull'AI generativa: pensare che il vantaggio competitivo dipenda principalmente dalla scelta del modello migliore.



1 Stanford Institute for Human-Centered Artificial Intelligence, AI Index Report 2026, Stanford University, 2026.

53%

TASSO DI ADOZIONE GLOBALE STIMATO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE GENERATIVA

LA QUALITÀ DEL RISULTATO DIPENDE SEMPRE PIÙ DA COME L'AI VIENE INTEGRATA NEL PROCESSO, NON SOLTANTO DAL MODELLO UTILIZZATO.

Lavorando ogni giorno alla messa in produzione di applicazioni basate sull'intelligenza artificiale, osservo un fenomeno che cambia la prospettiva: a parità di livello, ormai, i modelli più avanzati tendono a offrire prestazioni paragonabili. La qualità del risultato dipende sempre più da come l'AI viene integrata nel processo, non soltanto dal modello utilizzato. È una sfumatura che ha grandi conseguenze concrete. Significa che il valore non si crea semplicemente acquistando la tecnologia più recente, ma ripensando il modo in cui le persone lavorano, prendono decisioni e collaborano.

Una dimostrazione può apparire impressionante e, al tempo stesso, rivelarsi fragile quando viene applicata a un contesto reale. Un sistema che deve funzionare davvero in azienda, invece, deve essere affidabile, misurabile, integrato con i dati interni e governato attraverso responsabilità e regole chiare. È quindi un lavoro architetturale e organizzativo, prima ancora che tecnologico.

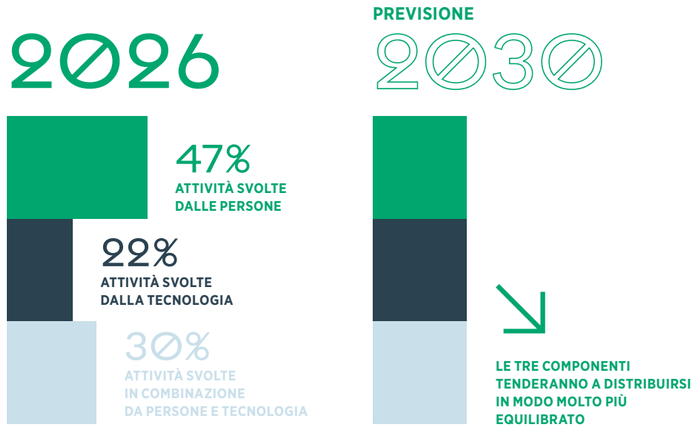
L'AI COME SUPPORTO ALLE DECISIONI

La produzione di contenuti è l'applicazione più visibile dell'AI generativa, ma per un'azienda il contributo più rilevante può essere il supporto alle decisioni.

Ogni organizzazione vive immersa in una quantità enorme di informazioni: documenti, e-mail, contratti, report, ticket di assistenza, conversazioni con i clienti, dati commerciali e normative. Il problema non è la mancanza di dati, ma la difficoltà di trasformarli in comprensione realmente utile.

L'AI può aiutare un manager a leggere uno scenario complesso, un commerciale a preparare meglio una trattativa o un team di assistenza a individuare ricorrenze nei problemi segnalati dai clienti. Questo non significa delegare le decisioni alle macchine. Significa, al contrario, mettere le persone nelle condizioni di decidere meglio. Una buona organizzazione non chiede all'AI *"Che cosa dobbiamo fare?"*. Le chiede *"Che cosa stiamo trascurando? Quali alternative non abbiamo considerato? Quali rischi non riusciamo a vedere?"*. È qui che entra in gioco l'approccio che definiamo AI-first: smettere di domandarsi soltanto *"Come possiamo automatizzare questo report?"* e iniziare a chiedersi *"Quali decisioni deve contribuire a migliorare questo report?"*. È un cambiamento di mentalità prima ancora che di strumenti. Ed è qui che entra in gioco quello che chiamiamo approccio AI-first. Significa non partire dallo strumento o dall'automazione, ma dal risultato che si vuole migliorare.

close up



LE SOFT SKILL STANNO DIVENTANDO SEMPRE PIÙ HARD: LA COMPETENZA DAVVERO STRATEGICA NON È USARE UN CHATBOT, MA SAPER PROGETTARE IL LAVORO INSIEME ALL'AI.

UN CASO CONCRETO: LA REDAZIONE EDITORIALE IBRIDA

Per rendere più tangibile che cosa significhi mettere l'AI al centro di un processo, può essere utile raccontare un progetto sviluppato dal mio team nell'ambito dell'editoria online. È un esempio di approccio AI-first: non utilizzare l'AI esclusivamente per svolgere più velocemente le stesse attività, ma riprogettare il flusso di lavoro, ridefinendo il contributo delle persone e della tecnologia.

Una redazione tradizionale individua i temi, scrive gli articoli, monitora i risultati e aggiorna i contenuti più importanti. Sono tutte attività di valore, ma alcune contengono una quota significativa di lavoro ripetitivo. Abbiamo quindi costruito un sistema che riorganizza il flusso intorno a tre azioni: **creare**, **aggiornare** e **massimizzare**. Abbiamo costruito un sistema che individua i temi emergenti, propone piani editoriali, genera bozze da sottoporre alla revisione e segnala i contenuti che potrebbero essere aggiornati. Le decisioni restano però nelle mani dell'editore, che seleziona i temi, verifica i materiali e presidia la qualità.

Il punto interessante non è la velocità, ma il cambiamento di ruolo. L'AI gestisce le attività più ripetitive, mentre le persone possono concentrarsi su ciò che crea davvero valore: la voce, l'accuratezza, le scelte editoriali e la relazione con il lettore.

Quando l'AI entra davvero in un processo, non cambia soltanto il modo di eseguire le attività: cambiano anche le responsabilità e il contributo delle persone.

LE COMPETENZE CHE CONTANO NEL LAVORO AUMENTATO DALL'AI

L'impatto dell'intelligenza artificiale sul lavoro non può essere letto esclusivamente in termini di sostituzione.

Secondo i dati del World Economic Forum, oggi il 47% delle attività lavorative viene svolto prevalentemente dalle persone, il 22% principalmente dalla tecnologia e il 30% attraverso una combinazione delle due. Entro il 2030, secondo le previsioni dei datori di lavoro intervistati, queste tre componenti tenderanno a distribuirsi in modo molto più equilibrato.

Si sta quindi **ridefinendo il confine tra ciò che fa una persona e ciò che può fare un sistema**. In questo nuovo scenario, le competenze decisive sono apparentemente più *"soft"* di quanto si potrebbe pensare: saper formulare la domanda giusta, valutare criticamente una risposta, riconoscere un errore plausibile, assumersi la responsabilità di una scelta e guidare un team che lavora insieme a sistemi automatici. Le soft skill, in altre parole, stanno diventando sempre più hard. Saper utilizzare un chatbot è utile, ma non è sufficiente. La competenza davvero strategica consiste nel saper progettare il lavoro insieme all'AI.



Anche **la formazione deve quindi cambiare natura**. Non basta un corso generico sugli strumenti: è necessario aiutare le persone a comprendere dove l'AI è utile, dove è fragile, quando ci si può affidare ai suoi risultati e quando, invece, è indispensabile verificare.

OPPORTUNITÀ, MA ANCHE RISCHI REALI

Il primo rischio è quello della qualità nascosta dietro una forma convincente. Un documento ben impaginato, un tono sicuro e una sintesi ordinata possono generare fiducia anche quando il contenuto non la merita. Per descrivere questo fenomeno si è diffusa l'espressione workslop: materiali generati con l'AI che sembrano lavori finiti, ma che in realtà trasferiscono su chi li riceve l'onere di interpretarli, correggerli o rifarli. È il sintomo di un problema più ampio: utilizzare l'AI per aumentare la quantità degli output, anziché la qualità delle decisioni.

Il secondo rischio è la dipendenza opaca. Un'organizzazione che trasferisce competenze critiche a sistemi che non comprende può diventare più veloce, ma anche più fragile. L'AI dovrebbe contribuire ad accrescere e rendere accessibile la conoscenza aziendale, non sostituirla in modo invisibile.

Il terzo rischio riguarda la governance. Dal 2 agosto 2026 sono entrati in applicazione, tra le altre disposizioni dell'AI Act europeo, gli obblighi di trasparenza previsti per determinati sistemi e contenuti generati o manipolati dall'intelligenza artificiale. Le principali regole relative ai sistemi ad alto rischio entreranno invece in applicazione progressivamente, dal 2 dicembre 2027 o dal 2 agosto 2028, a seconda della categoria del sistema.

La governance dell'AI non è quindi più soltanto un tema manageriale: è anche un tema regolatorio. La domanda non è più solamente *"Come gestiamo l'AI in modo responsabile?"*, ma anche *"Come possiamo dimostrare, attraverso processi e documenti, che lo stiamo facendo?"*.

the 01

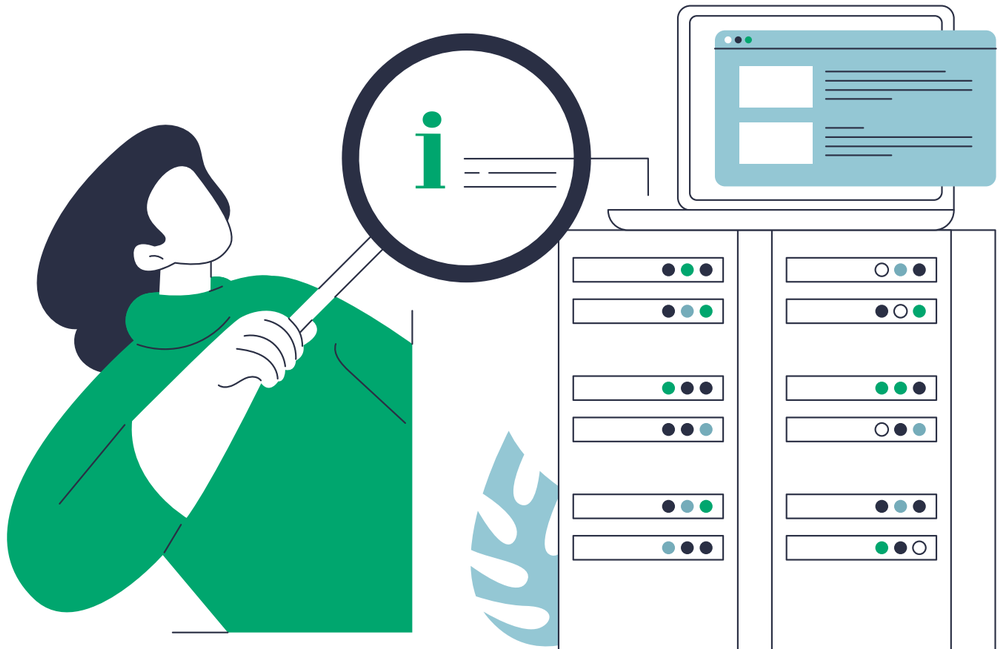
MOLTI PROGETTI FATICANO A PRODURRE RISULTATI NON PERCHÉ IL MODELLO SIA POCO POTENTE, MA PERCHÉ LE INFORMAZIONI AZIENDALI SONO FRAMMENTATE, INCOERENTI, DIFFICILI DA RECUPERARE O NON AGGIORNATE.

UNA ROTTA PER IMPLEMENTARLA

Non esiste una roadmap valida per tutte le organizzazioni, ma le aziende che riescono a ottenere risultati concreti tendono a seguire alcuni passaggi comuni.

Il punto di partenza è il management, non la tecnologia. Chi guida l'azienda deve comprendere dove l'AI può generare un vantaggio, dove può introdurre nuovi rischi e quali decisioni non devono mai essere delegate. Per molte imprese, soprattutto medie e piccole, il primo passo non consiste nel costruire grandi piattaforme, ma nell'individuare i processi ad alta intensità informativa: la preparazione dei preventivi, l'assistenza, la documentazione tecnica, la formazione interna o l'analisi commerciale. Sono ambiti nei quali l'AI può iniziare a produrre un valore misurabile senza trasformarsi in un progetto ingestibile. È poi importante concentrarsi su pochi casi d'uso, scegliendo aree nelle quali le informazioni sono numerose e i criteri di valutazione sono chiari. Meglio tre progetti ben strutturati che trenta sperimentazioni scollegate e difficili da monitorare.

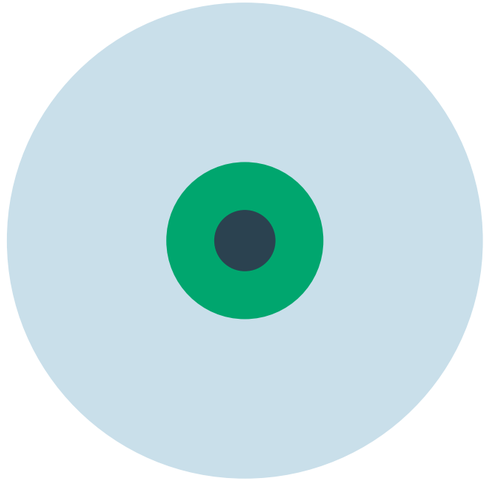
Un altro elemento decisivo è la qualità dei dati. Molti progetti faticano a produrre risultati non perché il modello sia poco potente, ma perché le informazioni aziendali sono frammentate, incoerenti, difficili da recuperare o non aggiornate.



100%
ORGANIZZAZIONI
CHE UTILIZZANO L'AI

~30%
ORGANIZZAZIONI CHE HANNO INIZIATO A SCALARE L'AI A LIVELLO AZIENDALE

~12%
ORGANIZZAZIONI CHE RIFERISCONO UN IMPATTO DELL'AI SULL'EBIT COMPLESSIVO



IL PROBLEMA NON È L'ACCESSO ALLA TECNOLOGIA, MA LA CAPACITÀ DI TRASFORMARLA IN UN NUOVO MODO DI LAVORARE.

Prima di estendere l'utilizzo dell'AI è inoltre necessario definire regole chiare: quali strumenti sono autorizzati, quali dati possono essere utilizzati, chi deve controllare gli output e chi mantiene la responsabilità finale delle decisioni.

Infine, la formazione deve entrare nei processi reali. Non basta insegnare genericamente come funziona uno strumento: occorre aiutare le persone a utilizzarlo sui problemi, sui documenti e sulle decisioni che incontrano ogni giorno. Lo State of AI 2025 di McKinsey[2] fotografa bene la situazione: quasi tutte le organizzazioni intervistate dichiarano di utilizzare l'AI, ma circa due terzi non hanno ancora iniziato a scalarla a livello aziendale. Soltanto il 39% riferisce un impatto sull'EBIT complessivo.

Il **problema**, quindi, non è l'accesso alla tecnologia, ma la **capacità di trasformarla in un nuovo modo di lavorare**.

2 McKinsey & Company, QuantumBlack, The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation, novembre 2025.

close up

The close up

LO SCENARIO CHE SI STA APRENDO

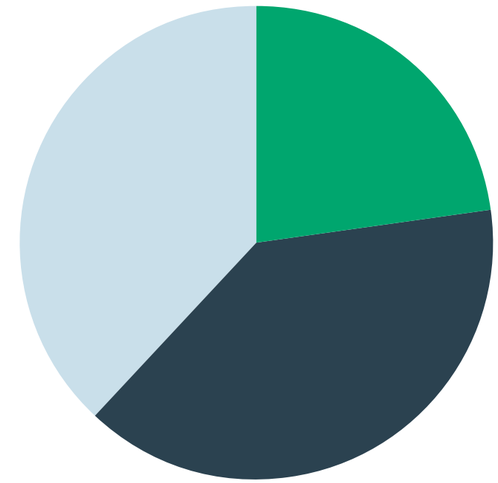
Fin qui abbiamo parlato soprattutto di un'AI capace di generare contenuti e supportare le decisioni. La fase successiva è però già iniziata: è quella dei cosiddetti agenti. Si tratta di sistemi che non si limitano a rispondere a una domanda, ma possono pianificare attività, utilizzare strumenti aziendali, recuperare informazioni, aggiornare documenti, gestire passaggi successivi e chiedere una conferma quando necessario. Secondo McKinsey, il 23% delle organizzazioni dichiara di stare già estendendo sistemi di questo tipo in almeno una funzione aziendale, mentre un ulteriore 39% è ancora in fase di sperimentazione.

La differenza rispetto a un assistente conversazionale è significativa. **Un chatbot può rendere più semplice l'accesso alle informazioni; un agente può intervenire direttamente su un processo**.

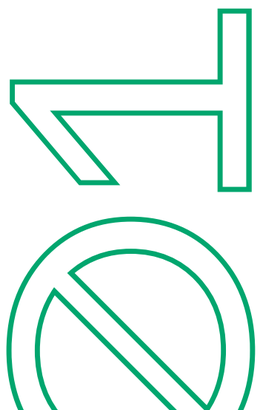
Quando un sistema non si limita a suggerire, ma inizia ad agire, diventano indispensabili nuove regole: chi è responsabile delle sue azioni, quali permessi può avere, come vengono tracciate le operazioni e in quali punti deve rimanere la supervisione umana. La domanda strategica non sarà più soltanto *"Quale modello utilizziamo?"*, ma *"Quali parti del nostro lavoro vogliamo rendere assistite, automatizzate o gestite con un certo grado di autonomia dai sistemi?"*. Anche questa è una domanda organizzativa prima ancora che tecnologica.

38%
ORGANIZZAZIONI CHE NON HANNO ANCORA AVVIATO SPERIMENTAZIONI

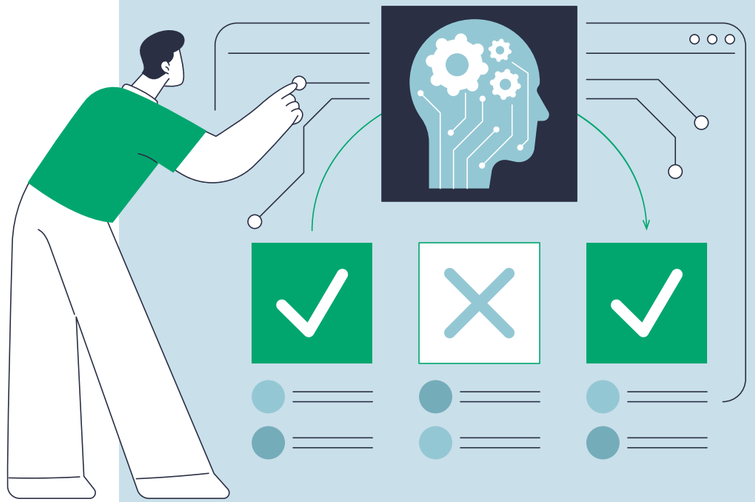
23%
ORGANIZZAZIONI CHE HANNO GIÀ ESTESO AGENTI AUTONOMI IN ALMENO UNA FUNZIONE AZIENDALE



39%
ORGANIZZAZIONI IN FASE DI SPERIMENTAZIONE



L'AI PUÒ SUGGERIRE ALTERNATIVE E COMPIERE AZIONI, MA NON POSSIEDE INTENZIONE NÉ RESPONSABILITÀ: NON CONOSCE IL PESO ETICO, SOCIALE E RELAZIONALE DI UNA DECISIONE.



IL RUOLO DELL'UOMO

Ogni discussione sull'intelligenza artificiale arriva, prima o poi, alla stessa domanda: ci sostituirà?

È una domanda comprensibile, ma incompleta. Quella più utile è un'altra: quali parti del nostro lavoro vogliamo delegare, quali vogliamo potenziare e quali dobbiamo proteggere perché rappresentano il cuore del valore umano? L'AI può scrivere testi, analizzare documenti, sintetizzare scenari, suggerire alternative e compiere azioni. Ma non possiede intenzione né responsabilità. Non conosce il peso etico, sociale e relazionale di una decisione. Può simulare il linguaggio del giudizio, ma non può assumersene le conseguenze. Per questo, **con l'arrivo dell'AI, il ruolo dell'uomo non scompare: diventa ancora più importante**. Lo diventa nella definizione degli obiettivi, nella valutazione di ciò che la macchina produce, nella gestione delle eccezioni, nella relazione con le persone e nell'assunzione della responsabilità finale di ogni scelta.

L'intelligenza artificiale è una leva e, come ogni leva, amplifica la forza nella direzione in cui viene orientata. Se la utilizziamo per produrre più rumore — più documenti, più presentazioni e più contenuti che non aggiungono valore — avremo organizzazioni più veloci, ma non necessariamente più intelligenti. **Se la utilizziamo per migliorare le decisioni, liberare tempo, rendere accessibile la conoscenza e aumentare la qualità del lavoro, può diventare una delle più grandi opportunità del nostro tempo**.

La differenza non la farà soltanto la tecnologia. La faranno le scelte che le persone, all'interno delle aziende, compiono oggi.

Un nuovo team per coordinare le vendite nei mercati esteri all'insegna del metodo *"Sales Excellence"*

Lorenzo Nardacci, da gennaio Sales Excellence Director, è impegnato in un progetto triennale con l'obiettivo di costruire un metodo commerciale condiviso tra le realtà Comelit presenti nel mondo.

Circa 1.100 collaboratori, 9 filiali e 5 uffici di rappresentanza distribuiti a copertura dell'intero globo, con una presenza commerciale in oltre 90 Paesi. Il Gruppo Comelit è oggi una vera e propria multinazionale, con il cuore pulsante in provincia di Bergamo e una struttura internazionale a rete in un progetto triennale con l'obiettivo di costruire un metodo commerciale condiviso tra le realtà Comelit presenti nel mondo.

In settant'anni di storia, ciascuna filiale è cresciuta e si è sviluppata secondo un proprio modello, coerente con le caratteristiche del mercato in cui opera. Oggi, però, **un maggiore coordinamento dell'attività di vendita diventa essenziale soprattutto nella prospettiva di una politica commerciale condivisa e di un approccio alle vendite sempre più uniforme a livello di Gruppo**.



IL GRUPPO COMELIT È OGGI UNA VERA E PROPRIA MULTINAZIONALE, CON IL CUORE PULSANTE IN PROVINCIA DI BERGAMO.

9
FILIALI

5
UFFICI DI RAPPRESENTANZA

1.100
COLLABORATORI



di LORENZO NARDACCI
Sales Excellence Director
Comelit

THE CORE

The core

È questo il compito affidato a Lorenzo Nardacci, già Direttore Vendite Italia Comelit per due anni e, da gennaio, Sales Excellence Director.

"È stato un passaggio decisivo, approvato dal Board e voluto in particolare da Francesco Franchini, Deputy General Manager di Comelit. – spiega Nardacci – La diffusione internazionale del nostro Gruppo, la complessità dell'attuale fase di mercato, la crescita dimensionale di Comelit e l'esigenza di un metodo commerciale condiviso sono tutti fattori che hanno determinato questa scelta. ***Non si tratta di limitare l'autonomia delle singole realtà locali, ma di agevolarne l'attività di vendita e contribuire alla loro crescita nei mercati in cui operano****".*

L'attività commerciale, del resto, ha conosciuto negli ultimi anni una profonda evoluzione. *"****Nelle vendite la relazione resta un elemento fondamentale, ma non basta più****. Il metodo Sales Excellence evidenzia la necessità di un approccio strutturato, fondato su un'analisi razionale di ogni cliente o prospect, su processi condivisi e su un utilizzo evoluto del CRM.* ***L'obiettivo è rendere l'attività commerciale più continua, affidabile e coerente, migliorando al tempo stesso la qualità della relazione con clienti e interlocutori nei diversi mercati****. Vogliamo quindi condividere il modello che abbiamo implementato e sperimentato con successo in Italia, dove questo metodo ci ha permesso di conseguire risultati di crescita importanti, adattandolo naturalmente alle specificità di ogni Paese in cui siamo presenti con una filiale".*

VOGLIAMO CONDIVIDERE IL MODELLO CHE ABBIAMO IMPLEMENTATO E SPERIMENTATO CON SUCCESSO IN ITALIA, DOVE QUESTO METODO CI HA PERMESSO DI CONSEGUIRE RISULTATI DI CRESCITA IMPORTANTI.



Si tratta di un'attività complessa, fatta di ascolto e organizzazione, ma soprattutto di condivisione. *"Si parte dal glossario del business: cosa si intende per account? Cosa per cliente? Cosa per prospect o lead? Quando un'offerta può dirsi chiusa o vinta?* ***Non è semplice, considerando il numero di Paesi coinvolti, la diversità delle lingue e anche la natura del nostro sistema distributivo****, intermediato attraverso il canale della distribuzione elettrica. Noi conosciamo il nostro sell-in, ma non sempre sappiamo, se non ex-post, quando un installatore è andato fisicamente in negozio, ha acquistato un nostro sistema e lo ha messo in opera".*

Ma **la vera rivoluzione sta nell'adottare un metodo di vendita comune e condiviso**: *"Serve un percorso di allineamento strutturato, soprattutto da parte dei responsabili vendite delle diverse filiali: dall'approccio al mercato alla profilazione dei clienti, dalla scelta dei clienti con cui avviare un percorso di vendita al contenuto del discorso commerciale, fino alla conduzione delle riunioni mensili con la forza vendita del Paese.* ***L'aspetto interessante è che, attraverso la condivisione delle esperienze, il metodo Comelit può arricchirsi e migliorare ulteriormente****".*

> **Mi sono già reso conto di quanto il dialogo con i colleghi di altri Paesi apra la mente.**

L'obiettivo che Comelit si è posta per portare a compimento questo processo richiede un orizzonte di medio termine. *"Stiamo parlando di tre anni. Del resto, ci misuriamo con un universo ampio e articolato. Per questo è importante poter contare su* ***un team snello ma altamente specializzato, strutturato intorno a competenze chiave e complementari****".*

Oltre a Nardacci, il team Sales Excellence è formato da tre figure: un Business Data Analyst, con il compito di rendere i dati fruibili per le analisi; uno Specialist CRM, cui spetta coordinare l'utilizzo del sistema e fornire i chiarimenti, anche operativi, necessari; e un Pricing Manager, incaricato di monitorare costantemente il posizionamento di prezzo dei prodotti Comelit nei diversi mercati, contribuendo alla definizione di politiche di pricing coerenti con il mercato, i competitor e gli obiettivi del Gruppo.

Le realtà in cui il team Sales Excellence si trova a operare sono differenti tra loro, così come lo sono i canali di vendita e l'offerta Comelit, che non è identica da Paese a Paese: *"Per esempio, il mercato italiano e quello francese sono molto simili, sia in termini di canali sia di offerta. In Francia, però, hanno un peso significativo i grandi edifici destinati all'edilizia residenziale pubblica, gestiti dai bailleur: un canale specifico, distinto dal mercato residenziale privato, dove invece conta soprattutto il rapporto con l'installatore. All'estero, poi, la videocitofonia è da sempre correlata alla sicurezza e al controllo accessi, mentre in Italia questo approccio è stato introdotto più di recente, ampliandolo anche all'antincendio. Nel Regno Unito la videocitofonia è parte integrante del progetto: lo sviluppatore immobiliare è lo snodo centrale del processo di vendita, mentre la distribuzione occupa un ruolo secondario rispetto a Italia e Francia. Per ciascuna figura, quindi, a seconda del mercato analizzato, deve esserci una diversa narrazione di vendita".*

Un lavoro impegnativo, che richiederà anche continui spostamenti. *"Al momento abbiamo avviato questa attività nei primi tre Paesi: Francia, Belgio e Germania. Successivamente sarà estesa anche alle altre filiali. A regime, penso che sarò all'estero per circa tre settimane al mese. È una parte essenziale del progetto, ma anche un'opportunità di confronto e di crescita: mi sono già reso conto di quanto il dialogo con i colleghi di altri Paesi apra la mente e faccia capire che non bisogna mai dare nulla per scontato. Ogni Paese ha una propria identità ben precisa".*

Ø3 / THE CULTURE

Comelit Culture Club: costruire insieme l'azienda del futuro



A due anni dall'avvio del percorso, il Comelit Culture Club continua a crescere e a trasformare il contributo diretto delle persone in iniziative concrete. Un progetto che mette al centro la partecipazione, l'ascolto e la volontà di tradurre i valori aziendali in comportamenti e azioni quotidiane.



di JOLANDA BERNARDI
responsabile delle
Risorse Umane Comelit.

L'AZIENDA DEL FUTURO SI COSTRUISCE INSIEME, PARTENDO DALLE IDEE, DALL'ESPERIENZA E DALL'ENERGIA DELLE PERSONE CHE LA VIVONO OGNI GIORNO.

Rafforzare una **cultura aziendale condivisa** significa, prima di tutto, renderla viva, riconoscibile e coerente con il modo in cui si lavora ogni giorno. È da questa convinzione che nasce il **Comelit Culture Club**, il percorso guidato da **Jolanda Bernardi, responsabile delle Risorse Umane di Comelit**.

Fin dall'inizio, il progetto si è distinto per il suo approccio fortemente partecipativo: un lavoro collettivo nel quale i collaboratori sono stati chiamati a contribuire attivamente alla definizione e alla costruzione della cultura aziendale.

Il primo importante risultato è stato il **Manifesto dei valori Comelit**, nato nel 2024 grazie al coinvolgimento di oltre **300 persone** e al contributo diretto di **60 colleghi**. Da quel momento, il percorso è proseguito con l'attivazione di diversi **cantieri di lavoro volontari**, creati per trasformare idee, bisogni ed esperienze in proposte concrete da presentare al board aziendale.



"L'obiettivo era prenderci cura della quotidianità lavorativa, ascoltando le persone e costruendo insieme iniziative realmente utili," racconta Jolanda Bernardi. *"Il valore più grande del progetto è proprio la partecipazione: ogni proposta nasce da chi vive l'azienda ogni giorno."*

DALL'ASCOLTO ALLE AZIONI CONCRETE

I cantieri si sono concentrati su tre grandi aree: **organizzazione e cultura aziendale**, **welfare e benessere**, **sostenibilità**. Dopo sei mesi di confronto, cinque gruppi di lavoro hanno presentato una serie di proposte, tutte accolte e sostenute dalla direzione.

Uno dei temi centrali è stato il **feedback**, inteso come strumento di crescita, confronto e relazione. Tra le novità introdotte c'è la **Mid Year Review**, un momento intermedio di dialogo tra responsabili e collaboratori, pensato per fare il punto sul percorso professionale, condividere gli obiettivi e individuare eventuali aree di miglioramento.

Anche **l'indagine sul clima aziendale** cambia frequenza: da biennale diventa **semestrale**, con l'obiettivo di raccogliere in modo più tempestivo le percezioni, le esigenze e i suggerimenti dei team.





di ringraziare un collega per il supporto offerto durante un progetto o per un contributo particolarmente significativo. I **Coffee Talk**, invece, rappresentano occasioni di confronto diretto e informale con l'**Amministratore Delegato** e il **Deputy General Manager**, favorendo una comunicazione più vicina, aperta e trasparente.

La cultura aziendale si costruisce anche attraverso i momenti di condivisione. In questa direzione si inserisce il *"**White You Always Party**"*, un'occasione di convivialità durante la quale i dipendenti sono diventati protagonisti e **ambassador dei valori Comelit**, raccontandoli attraverso brevi video-interviste.

BENESSERE E FLESSIBILITÀ:
UN'ATTENZIONE CONCRETA ALLE PERSONE

Un'altra area importante del **Comelit Culture Club** riguarda il **benessere**. Il lavoro dei gruppi ha portato all'introduzione di nuove misure pensate per favorire un **migliore equilibrio tra vita privata e vita professionale**.

Tra queste rientra l'ampliamento della **flessibilità oraria**, che offre maggiore libertà anche nella gestione della **pausa pranzo**. Un cambiamento nato dall'esigenza di organizzare la giornata lavorativa in modo più sostenibile, tenendo conto delle diverse necessità personali.

Sul fronte della salute e del supporto alla persona, è stata inoltre avviata una collaborazione con **Serenis**, piattaforma specializzata nei servizi dedicati al benessere psicofisico. Grazie a questa iniziativa, ogni collaboratore potrà usufruire di **sette incontri** all'anno, scegliendo tra **coaching professionale**, **supporto psicologico** e **consulenza nutrizionale**.

Strumenti pensati per accompagnare le persone non soltanto nella loro dimensione professionale, ma anche nel raggiungimento di un **benessere più ampio e consapevole**.

Accanto agli strumenti più strutturati, sono nate iniziative dedicate al **riconoscimento reciproco** e al **dialogo informale**. Le **Feedback Cards**, ad esempio, permettono



SOSTENIBILITÀ E ATTENZIONE AL TERRITORIO

Il percorso del **Comelit Culture Club** ha prodotto risultati concreti anche sul fronte della **sostenibilità ambientale**, introducendo nuovi comportamenti nella quotidianità degli uffici. Tra le azioni intraprese ci sono la sostituzione delle bottiglie di plastica con **bottiglie di vetro**, l'eliminazione delle salviette di carta a favore degli **asciugatori ad aria** e l'introduzione di **lavagne cancellabili** nelle sale riunioni, con l'obiettivo di ridurre il consumo di carta. Cambiamenti semplici che, inseriti nelle abitudini di ogni giorno, contribuiscono a rendere l'ambiente di lavoro più responsabile e sostenibile.

A queste iniziative si aggiunge un progetto dal forte valore sociale: l'introduzione, per tutti i dipendenti, di una **mezza giornata di volontariato retribuita**. L'obiettivo è offrire a ciascuno la possibilità di dedicare parte del proprio tempo ad attività utili per il territorio, rafforzando il legame tra **azienda**, **comunità** e **responsabilità sociale**.

"Stiamo sviluppando diverse partnership con enti e associazioni locali per promuovere attività di clean-up ambientale, progetti di solidarietà e occasioni di socialità con gli anziani," spiega Jolanda Bernardi. *"Vogliamo offrire a tutti l'opportunità di vivere un'esperienza significativa, con l'auspicio che questo piccolo seme possa continuare a crescere anche al di fuori dell'orario di lavoro."*

UN PERCORSO IN CONTINUA EVOLUZIONE

Il **Comelit Culture Club** dimostra che la **cultura aziendale** non è qualcosa di statico, ma un processo in continua evoluzione. Vive nelle relazioni, nelle scelte organizzative, nei momenti di ascolto e nelle azioni quotidiane che ciascuno contribuisce a costruire. Le iniziative realizzate finora rappresentano una tappa importante, ma non un punto di arrivo. Il percorso proseguirà coinvolgendo nuovi colleghi e creando ulteriori occasioni di confronto e partecipazione.

"A breve riapriremo la campagna per coinvolgere nuove persone," conclude Jolanda Bernardi. *"L'obiettivo è continuare a costruire insieme la nostra cultura aziendale, permettendo a ciascuno di diventare protagonista nel vivere ogni giorno i valori Comelit."*

Il **Comelit Culture Club** nasce proprio da questa convinzione: l'**azienda del futuro** si costruisce insieme, partendo dalle idee, dall'esperienza e dall'energia delle persone che la vivono ogni giorno.





COMELIT
CULTURE CLUB

The culture

Comelit Sales and Marketing Community: condividere le best practice per crescere

Soddisfazione da parte di Francesco Franchini, Deputy General Manager di Comelit, per il nuovo network interno al Gruppo, che coinvolge tutti i responsabili e i direttori commerciali delle società e delle filiali Comelit nel mondo, oltre al team della Capogruppo che si occupa di marketing digitale, comunicazione e marketing strategico.



"Quando lo scorso anno ad ottobre ci siamo riuniti tutti insieme a Bergamo, con un po' di sorpresa, ho assistito a una scena che mi ha colpito: due direttori di filiale si sono guardati e salutati con piacere, scoprendo che nonostante fossero entrambi in Comelit da una decina di anni, era la prima volta che si incontravano".

Comincia così, con un aneddoto, l'intervista a **Francesco Franchini, Deputy General Manager di Comelit** e promotore della *"Sales and Marketing Community"*, il network interno al Gruppo nato per mettere in relazione tutti i responsabili e i direttori commerciali delle società e delle filiali Comelit nel mondo, insieme al team della Capogruppo dedicato a marketing digitale, comunicazione e marketing strategico. **L'obiettivo è semplice: iniziare a lavorare sempre più insieme, avvicinando le persone e favorendo la condivisione delle competenze**.



di FRANCESCO FRANCHINI
Deputy General Manager
Comelit

"Personalmente credo molto nel valore dell'eterogeneità professionale e culturale di persone che vivono e lavorano in Paesi diversi. È una ricchezza che può generare un arricchimento collettivo. ***Dobbiamo imparare sempre più a lavorare come un unico Gruppo, e non come entità separate****. Da qui nasce l'idea di favorire la collaborazione, aumentare la velocità con cui apprendiamo e condividiamo le best practice, e promuovere un allineamento sia negli intenti sia nelle modalità di lavoro tra headquarters e filiali".*

Una visione comune, dunque, che si declina però nelle specificità di ciascun Paese.

*"****Ognuno ha la propria storia, il proprio percorso e il proprio modo di lavorare. Credo però che, alla fine, le sfide siano molto simili****. Dobbiamo continuare ad assicurare la crescita anche in periodi in cui il mercato è stagnante e costruire organizzazioni sempre più efficienti ed efficaci. Queste sfide sono state probabilmente affrontate in tempi diversi e con metodi differenti dalle nostre filiali. Per questo condividere le esperienze diventa un aiuto per tutti".*

La Sales and Marketing Community di Comelit si incontra fisicamente una volta all'anno. Trimestralmente, inoltre, è prevista una web conference di allineamento sui programmi e sulle attività in corso.

L'OBIETTIVO È SEMPLICE: INIZIARE A LAVORARE SEMPRE PIÙ INSIEME, AVVICINANDO LE PERSONE E FAVORENDO LA CONDIVISIONE DELLE COMPETENZE.



*"Stiamo studiando una modalità per restare in collegamento costante tra noi. **Un punto di partenza**, che può rappresentare anche un modello da seguire, **è il dipartimento Sales Excellence**. Da quando ne abbiamo annunciato la creazione, quasi tutte le filiali hanno manifestato spontaneamente l'esigenza di approfondire aspetti specifici legati al CRM o temi come la segmentazione dei clienti e lo sviluppo del new business. Questo ha già generato un'interazione che oggi avviene su base settimanale".*

Una scelta che punta quindi a migliorare i processi e a rendere più efficace l'azione commerciale.

*"Le filiali che si contraddistinguono per ottime performance hanno spesso una ricetta molto simile: riescono a guadagnare quote di mercato sulle famiglie storiche, come la videocitofonia, crescendo più del mercato o dei concorrenti. Questo risultato non si ottiene solo con il prodotto o con il prezzo, ma soprattutto attraverso i servizi e la tenacia commerciale. **Un'altra leva fondamentale è il cross selling**. Grazie alla completezza delle famiglie presenti a catalogo, se è vero che la videocitofonia resta la famiglia con il ciclo di vita più lungo, è altrettanto necessario impegnarsi a vendere anche antincendio, videosorveglianza, antintrusione e domotica. In parole semplici, **occorre cercare nuovi clienti e, allo stesso tempo, crescere con i clienti esistenti**. La Sales Excellence incide molto su questo tema, perché ci aiuta a misurare l'attività quotidiana dei nostri venditori. A loro è richiesto non solo di mantenere clienti e relazioni, seguire progetti, gestire attività di pre e post-vendita, ma anche di andare alla ricerca di nuovi clienti e nuove opportunità. **Strumenti di misurazione e supporto come la Sales Excellence aiutano quindi i venditori a comprendere quanta parte del loro tempo viene dedicata alla ricerca proattiva di nuove opportunità**. Il rischio, altrimenti, è quello di essere assorbiti dalla quotidianità. Le filiali che performano meglio sono quelle che mettono in pratica questo metodo".*

Performance e metodo devono quindi procedere insieme.

*"È esattamente quello che stiamo facendo: **trasformare la disciplina commerciale in un vantaggio competitivo e in un terreno favorevole alla nascita di nuove idee, che toccano più da vicino anche l'aspetto imprenditoriale**. Comelit è impegnata a mettere insieme performance e metodo, ma anche voglia di crescere e tenacia".*

La Sales and Marketing Community è un progetto che nasce e si sviluppa tra i manager. Ma quale impatto può avere sulla forza vendita?

*"Un impatto importante, considerando che la forza vendita di Comelit è composta ovunque da collaboratori dipendenti. **Il metodo che stiamo costruendo è assolutamente replicabile e scalabile. Personalmente credo molto nel ruolo di ambasciatori che i collaboratori Comelit possono e devono avere anche nei confronti di altri colleghi o di altri territori**".*

Un compito che diventa ancora più importante in un mercato segnato da incertezza.

*"Certamente. Tutto quello che stiamo facendo va nella direzione di costruire un modo di lavorare in cui la performance non dipende solo dal talento, ma anche dal metodo. **La crescita che ricerchiamo dobbiamo conquistarla con coraggio e determinazione, perché non arriva da sola**. È questo ciò che fa davvero la differenza".*



TUTTO QUELLO CHE STIAMO FACENDO VA NELLA DIREZIONE DI COSTRUIRE UN MODO DI LAVORARE IN CUI LA PERFORMANCE NON DIPENDE SOLO DAL TALENTO, MA ANCHE DAL METODO.

Comelit protagonista nelle fiere di settore

Intersec

DUBAI,
EMIRATI ARABI

11-13 GENNAIO

ISC West

LAS VEGAS,
STATI UNITI

25-27 MARZO

Fire, safety and security

BRABANTHALLEN,
PAESI BASSI

15-16 APRILE

Elettromondo

PADOVA,
ITALIA

16-17 APRILE

The security event

BIRMINGHAM,
INGHILTERRA

28-30 APRILE

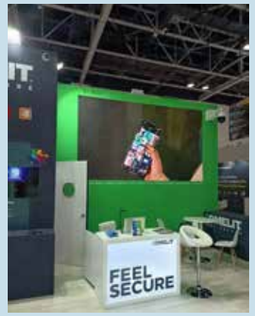
Cebeo

BRUXELLES,
BELGIO

2-4 GIUGNO

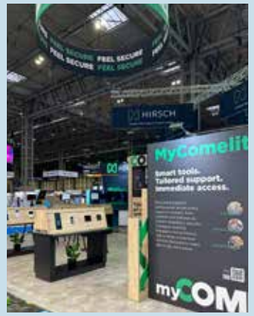




















The card Ø5

Comelit Meeting Vendite Italia: la determinazione che guida la crescita

Al Meeting Vendite Italia, Comelit rinnova il valore che da 70 anni accompagna il suo percorso: la capacità di guardare avanti, affrontare le sfide e trasformare la complessità in nuove opportunità.



di ALESSANDRO STOPPA
Direttore Commerciale Italia Comelit

Crescere in un mercato stabile o favorevole è importante. Farlo in un contesto incerto, segnato da cambiamenti rapidi, rallentamenti e nuove pressioni competitive, richiede qualcosa in più: visione, presenza sul territorio, vicinanza ai clienti e, soprattutto, **determinazione**.

È stata proprio questa la parola chiave del Meeting Vendite Italia Comelit, che si è svolto lo scorso febbraio presso l'Auditorium di Confindustria Bergamo, alla presenza di oltre **150 professionisti** tra vertici aziendali e rete vendita. Un appuntamento annuale che non ha rappresentato soltanto un momento di condivisione dei risultati, ma anche un'occasione per ribadire il valore delle persone e la direzione del Gruppo per i prossimi anni.



LA CRESCITA, PER COMELIT, NON È SOLTANTO UN OBIETTIVO ECONOMICO. È IL RISULTATO DI UN MODO DI ESSERE E DI LAVORARE.

The connection



70
ANNI DI STORIA

193 mln
DI FATTURATO NEL 2025

Lo ha ricordato in apertura la Presidente **Silvia Brasi**: *"La **determinazione** è il valore che unisce passato, presente e futuro di questa azienda. È parte del nostro DNA e di quello delle nostre persone. Ci ha permesso in questi **70 anni** di superare le sfide, crescere insieme e guardare avanti con fiducia"*.

Un messaggio che ha trovato continuità nelle parole del CEO e Vicepresidente **Edoardo Barzasi**, che ha confermato la traiettoria di sviluppo delineata dal Gruppo: *"Entro il **2030** vogliamo raggiungere i **300 milioni di euro di fatturato**. Continueremo a crescere sia in modo organico sia attraverso nuove acquisizioni, forti della professionalità delle nostre persone e della solidità delle scelte strategiche compiute"*.

La crescita, per Comelit, non è quindi soltanto un obiettivo economico. È il risultato di un modo di essere e di lavorare: la capacità di presidiare i mercati, ascoltare i clienti, innovare la gamma e costruire relazioni solide lungo tutta la filiera.

In questo senso, anche i risultati del **2025** raccontano una storia di determinazione. In un anno complesso, il Gruppo ha superato i **193 milioni di euro** di fatturato, con una crescita di **3,6 milioni** rispetto all'anno precedente, pari al **+1,9%**.



> La determinazione è il valore che unisce passato, presente e futuro di questa azienda.

“

Ritengo che il risultato sia stato soprattutto frutto della determinazione delle nostre persone, capaci di individuare nuove opportunità e di rimanere vicine ai clienti.

“La diversificazione geografica e di gamma perseguita nell’ultimo decennio si è dimostrata una scelta strategica solida e un elemento decisivo nel bilanciare l’andamento disomogeneo dei mercati internazionali”, ha evidenziato **Francesco Franchini**, Deputy General Manager Comelit.

Particolarmente significativo è stato l’andamento del mercato nazionale, dove Comelit ha registrato una crescita dell’**8%**, superiore all’andamento medio del mercato elettrico italiano, cresciuto poco meno del **4%**. Un risultato importante, soprattutto alla luce della fine del Bonus 110% e del rallentamento delle ristrutturazioni, che hanno reso il contesto più sfidante.

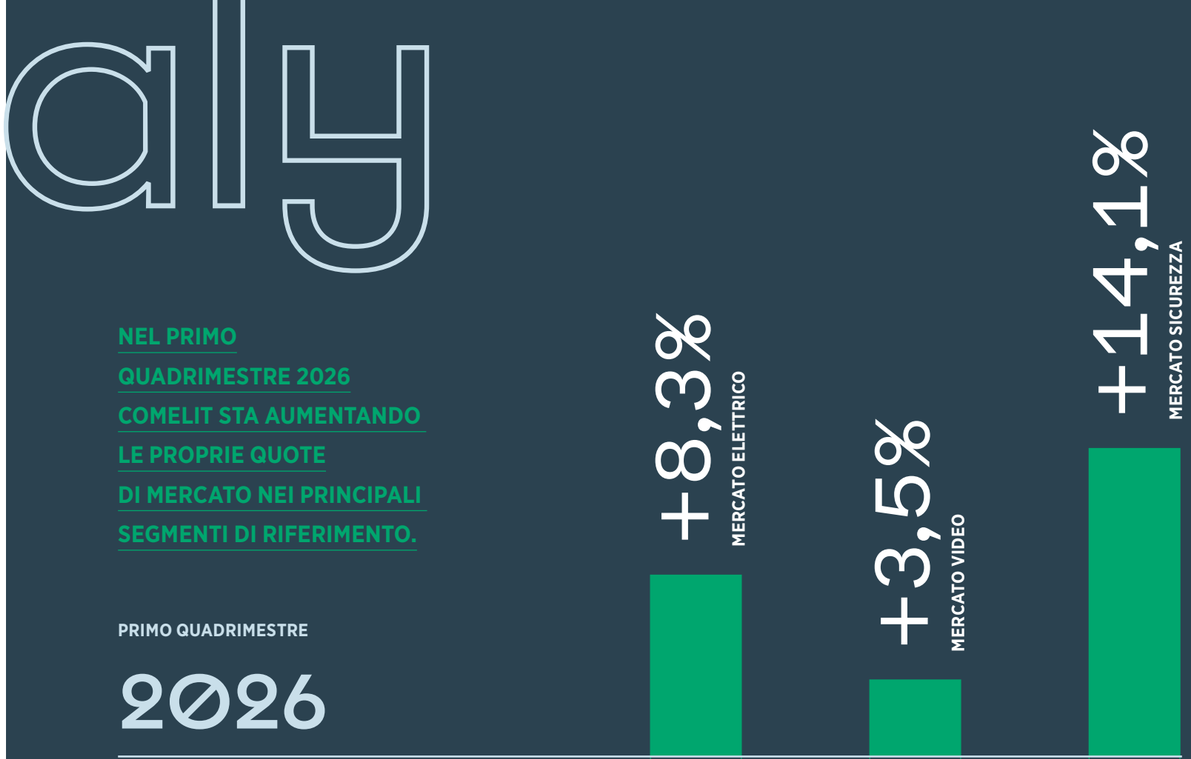
In questo scenario, Comelit è riuscita a rafforzare la propria posizione competitiva, conquistando quote di mercato e crescendo sia nella videocitofonia sia nei sistemi di sicurezza, in particolare nei comparti **antincendio** ed **evacuazione vocale**.

Ma dietro questi risultati non ci sono soltanto strategie e dati. C’è il lavoro quotidiano di una rete vendita capace di stare vicino ai clienti, leggere i cambiamenti del mercato e trasformarli in opportunità concrete.



it aly

NEL PRIMO QUADRIMESTRE 2026 COMELIT STA AUMENTANDO LE PROPRIE QUOTE DI MERCATO NEI PRINCIPALI SEGMENTI DI RIFERIMENTO.



+1,9%
DI FATTURATO TOTALE RISPETTO AL 2024



È QUESTO APPROCCIO, FONDATO SU PRESENZA, COMPETENZA E RELAZIONE, A FARE LA DIFFERENZA ANCHE NEL 2026.

"Il PNRR ci ha dato sicuramente un aiuto", ha sottolineato **Alessandro Stoppa**, Direttore Commerciale Italia Comelit, *"ma ritengo che il risultato sia stato soprattutto frutto della **determinazione delle nostre persone**, capaci di individuare nuove opportunità e di rimanere vicine ai clienti. Questo vale sia per la distribuzione di materiale elettrico, con cui abbiamo un ottimo rapporto, sia per gli installatori"*.

È questo approccio, fondato su presenza, competenza e relazione, a fare la differenza anche nel **2026**. I dati dei primi quattro mesi dell'anno confermano infatti un percorso positivo: il mercato elettrico generale registra una crescita in valore del **12,1%**, quello del solo materiale elettrico dell'**8,8%**, mentre Comelit cresce dell'**8,3%**. Nel mercato video, sostanzialmente stabile con un **+0,6%**, Comelit registra una crescita del **3,5%**. Nell'ambito della sicurezza, a fronte di un mercato in crescita del 16,8%, l'azienda segna un **+14,1%**, con una performance particolarmente positiva nell'antincendio, che cresce del **25,7%**.

Si tratta di dati che vanno letti con attenzione, perché l'incremento in valore del mercato è influenzato anche dall'aumento dei prezzi e dal costo delle materie prime, a partire dal rame. Tuttavia, il segnale resta incoraggiante: nel primo quadrimestre **2026** Comelit sta aumentando le proprie quote di mercato nei principali segmenti di riferimento, dalla videocitofonia alla sicurezza, dalla videosorveglianza alla domotica, anche grazie alla serie **KNX Ingenium by Comelit**.

Il Meeting Vendite Italia ha così confermato una direzione chiara: continuare a crescere senza perdere il legame con ciò che da sempre distingue Comelit. La solidità delle scelte strategiche, l'attenzione ai clienti, la qualità delle relazioni e la **determinazione delle persone** restano i pilastri su cui costruire il futuro.

GOVERNARE LA COMPLESSITÀ: LA LEZIONE DELL'ANTARTIDE

UNA TESTIMONIANZA D'ECCEZIONE.

La convention si è arricchita anche quest'anno di una testimonianza d'eccezione: quella di Chiara Montanari, esploratrice, ingegnera e speaker, prima italiana a guidare una spedizione in Antartide.

Con oltre **15 anni di esperienza** nella gestione di missioni polari e nella direzione di alcune delle basi di ricerca più estreme del pianeta, Montanari ha offerto una riflessione sulla **leadership nei contesti ad alta complessità**, portando al meeting una metafora potente e molto vicina alle sfide che ogni organizzazione affronta oggi.

"L'Antartide è l'emblema del mondo in cui viviamo: un ambiente imprevedibile, che richiede pianificazione e visione strategica, ma anche flessibilità e capacità di assumere decisioni rapide", ha spiegato.

Un'immagine che ha rafforzato il messaggio emerso nel corso delle due giornate: nei contesti complessi non basta reagire agli imprevisti. Occorre saperli governare con **visione**, **responsabilità** e **determinazione**.



Comelit Middle East: un presidio solido nel cuore degli Emirati

DAL 2015 COMELIT È PRESENTE CON UNA PROPRIA FILIALE A DUBAI, METROPOLI SIMBOLO DEL LUSSO, DELL'INNOVAZIONE E DELLO SVILUPPO IMMOBILIARE.



di PIERLUIGI MONTICELLI
International Sales Manager
Comelit

Una presenza costruita nel tempo grazie a un team qualificato e a un approccio coerente con il claim "With You Always", che ha permesso all'azienda di consolidare relazioni di fiducia con alcuni tra i più importanti sviluppatori immobiliari dell'area.

Per anni Dubai è stata considerata una sorta di paradiso affacciato sul Golfo Persico: sole, business, turismo internazionale di alto profilo e grandi investimenti immobiliari. Oggi le tensioni geopolitiche che interessano il Medio Oriente hanno introdotto qualche elemento di cautela anche negli Emirati Arabi Uniti. Il fascino della città non è venuto meno, ma il contesto regionale ha reso più prudente il clima degli investimenti, in particolare in un settore dinamico e sensibile come quello immobiliare.

È proprio a Dubai che ha sede Comelit Middle East, filiale dell'azienda bergamasca che negli ultimi anni ha registrato performance commerciali significative. I sistemi Comelit sono presenti in numerosi grandi edifici che caratterizzano alcune delle aree più iconiche della città: Downtown Dubai, Jumeirah e Dubai Marina.



theconnection



Il risultato è frutto di un presidio locale strutturato, guidato da Pierluigi Monticelli, che negli anni ha saputo consolidare competenze commerciali e tecniche in un mercato complesso, competitivo e in continua evoluzione. *"La nostra presenza a Dubai si è progressivamente rafforzata a partire dal 2015, quando Comelit Middle East ha assunto una forma autonoma e organizzata"*, spiega Monticelli. *"**Oggi possiamo contare su una squadra specializzata e fidelizzata al brand, capace di presidiare con continuità la vendita, il supporto tecnico e l'assistenza post-vendita**. Non è un aspetto scontato in un'area in cui il mercato del lavoro è particolarmente flessibile e dinamico. Da quest'anno, inoltre, abbiamo aperto un ufficio a Riad, in Arabia Saudita"*.

Diversamente da altre filiali, quella di Dubai è interamente focalizzata sulle vendite e sul servizio: *"Non gestiamo direttamente la consegna ai clienti, di cui si occupa la casa madre. Noi ci concentriamo sull'attività commerciale, sulla vendita e sul post-vendita. **Abbiamo fatto del claim "**With You Always**" il nostro modo di essere e di approcciarci al mercato**: curiamo con attenzione il supporto, la garanzia e la riparazione; siamo riconosciuti per l'assistenza in fase progettuale; e abbiamo sviluppato una notevole flessibilità nel comprendere il mercato e le esigenze dei nostri clienti, in particolare degli sviluppatori immobiliari con cui abbiamo costruito relazioni molto solide"*.

CURIAMO CON ATTENZIONE IL SUPPORTO, LA GARANZIA E LA RIPARAZIONE; SIAMO RICONOSCIUTI PER L'ASSISTENZA IN FASE PROGETTUALE; E ABBIAMO SVILUPPATO UNA NOTEVOLE FLESSIBILITÀ NEL COMPRENDERE IL MERCATO E LE ESIGENZE DEI NOSTRI CLIENTI.



L'avvio della presenza di Comelit a Dubai è stato favorito dalla **videocitofonia**: *"**È il settore per il quale siamo ancora oggi riconosciuti, sia per la tecnologia sia per il design**. La videocitofonia rappresenta il 60% del nostro fatturato, che lo scorso anno ha raggiunto i 3,2 milioni di euro. Siamo un punto di riferimento per il mercato, pur confrontandoci con grandi player internazionali. Oggi, tuttavia, ci concentriamo soprattutto su impianti destinati a complessi residenziali di almeno un centinaio di appartamenti. Negli **ultimi cinque anni**, accanto alla videocitofonia, abbiamo iniziato a **sviluppare anche il mercato dei sistemi antincendio**. È un settore molto ricettivo, sia per la qualità dell'offerta che siamo in grado di proporre, sia perché disponiamo delle certificazioni federali necessarie, sia infine perché il rischio incendio a Dubai è particolarmente rilevante, anche a causa delle temperature elevate che caratterizzano l'area"*.

Dalla videocitofonia all'antincendio, fino alle altre famiglie di prodotto Comelit, l'offerta si è progressivamente ampliata in una logica sempre più integrata. *"Lo scorso anno abbiamo realizzato un progetto di videosorveglianza particolarmente significativo, oltre ad alcune installazioni in ambito governativo. Inoltre, attraverso un'attività commerciale orientata al cross-selling, abbiamo iniziato a proporre anche sistemi domotici e soluzioni per il controllo accessi"*.

La crescita di Comelit Middle East è testimoniata anche dalla **partecipazione annuale a Intersec Dubai**, **uno degli appuntamenti internazionali di riferimento per i settori sicurezza, safety e fire protection**. *"Il nostro stand è tra i più importanti della fiera, e Intersec rappresenta per noi un'occasione preziosa per confermare il nostro posizionamento sul mercato e sviluppare nuovi contatti"*.

Quanto alla situazione attuale, Pierluigi Monticelli ne riconosce gli effetti, ma ne ridimensiona l'impatto sul breve periodo: *"Ad oggi non stiamo subendo particolari contraccolpi, se non per alcune difficoltà registrate sulle spedizioni dei prodotti venduti. Del resto, il nostro business si sviluppa sul medio periodo: gli impianti che oggi consegniamo sono stati progettati e avviati due anni fa. Per questo, semmai, il timore è che l'instabilità nell'area possa determinare conseguenze in prospettiva, rallentando progetti che sarebbero stati in fase di consegna nel 2027. Tuttavia, Dubai resta ancora oggi un luogo di grande interesse per chi vuole investire e acquistare una seconda casa di lusso. Il sistema Paese degli Emirati ha saputo generare, negli anni, fiducia e affidabilità tra gli investitori internazionali"*.

Una fiducia che Comelit Middle East continua a interpretare ogni giorno attraverso la propria presenza locale, la qualità del servizio e la capacità di accompagnare clienti e partner in tutte le fasi del progetto.

La gamma Advance AI-ISP

LA NUOVA FRONTIERA DELLA VIDEOSORVEGLIANZA.

La gamma completa

Comelit è tra le prime aziende a livello internazionale ad aver introdotto una nuova serie di telecamere dotate di una tecnologia evoluta, che combina intelligenza artificiale e sensori di nuova generazione. Il risultato sono immagini nitide, dettagliate e leggibili anche nelle condizioni di illuminazione più complesse.



di STEFANO ACHENZA
Product Manager CCTV Comelit

Vedere meglio significa garantire maggiore sicurezza. Immagini nitide e a colori in qualsiasi condizione di luce, senza compromessi e senza la necessità di interventi manuali: è questo il principale vantaggio offerto dalla nuova generazione di telecamere della serie Advance di Comelit, dotate di tecnologia AI-ISP.

IMMAGINI NITIDE E A COLORI IN QUALSIASI CONDIZIONE DI LUCE, SENZA COMPROMESSI E SENZA LA NECESSITÀ DI INTERVENTI MANUALI.



Evoluzione dell'ISP, l'Image Signal Processor, **l'AI-ISP integra l'intelligenza artificiale con sensori di nuova generazione per migliorare in modo automatico la qualità delle immagini**, anche in presenza di condizioni ambientali particolarmente difficili.

Controluce, scarsa illuminazione e forti variazioni luminose sono situazioni nelle quali le telecamere tradizionali costringono spesso a scegliere tra il dettaglio delle zone scure e la visibilità delle aree maggiormente illuminate. La tecnologia AI-ISP, invece, **analizza la scena in tempo reale**, ne riconosce le caratteristiche e regola automaticamente esposizione, contrasto, colore e dinamica, così da ottenere il miglior risultato possibile.

Per rispondere a queste esigenze, Comelit è tra le prime aziende a livello internazionale ad aver introdotto una nuova serie di telecamere basate su questa tecnologia.

IL RICONOSCIMENTO DEGLI EVENTI DIVENTA PIÙ PRECISO E AUMENTA L'AFFIDABILITÀ COMPLESSIVA DEL SISTEMA RIDUCENDO I FALSI ALLARMI E MIGLIORANDO IL MONITORAGGIO.

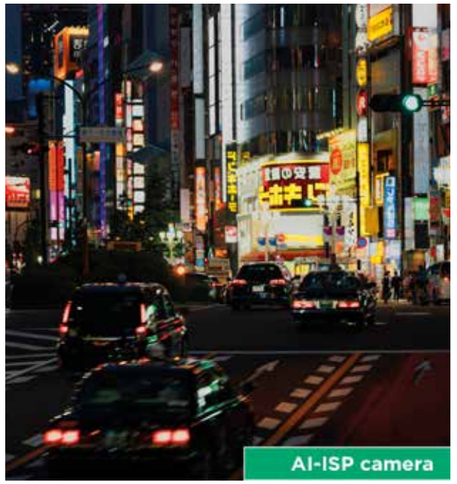


"L'intelligenza artificiale sta cambiando in modo significativo il ruolo della telecamera nei sistemi di sicurezza. - spiega **Stefano Achenza**, **Product Manager CCTV di Comelit**. - *Da semplice dispositivo di acquisizione e registrazione, la telecamera diventa oggi un sensore intelligente, capace di interpretare ciò che accade nell'ambiente e di fornire informazioni più utili e puntuali. Con la nuova gamma Advance AI-ISP abbiamo tradotto questa evoluzione in un progetto che interviene su due aspetti centrali: la qualità dell'immagine e la precisione dell'analisi video.* ***L'elaborazione avanzata consente di ottenere scene più nitide e dettagliate anche in condizioni complesse, mentre gli algoritmi di intelligenza artificiale aiutano a distinguere gli eventi realmente rilevanti dalle situazioni prive di interesse operativo****. La telecamera riconosce il contesto, identifica le condizioni ambientali e adatta automaticamente i propri parametri".*

I risultati sono immediatamente visibili. L'elevata nitidezza delle immagini consente di leggere dettagli e particolari anche in condizioni di scarsa illuminazione. **In presenza di controluce**, inoltre, **la telecamera bilancia e corregge automaticamente l'esposizione**, garantendo una visione chiara sia nelle aree luminose sia in quelle in ombra.

I vantaggi diventano concreti nelle applicazioni quotidiane con particolare evidenza negli ambienti caratterizzati da **condizioni luminose variabili**. Negli hub logistici, ad esempio, l'apertura dei portoni di carico può creare contrasti molto marcati tra la luce artificiale degli spazi interni e la piena luce solare all'esterno. In queste situazioni, una telecamera tradizionale può privilegiare una sola parte dell'inquadratura, rendendo difficile leggere una targa, identificare un volto o distinguere con precisione la merce movimentata.





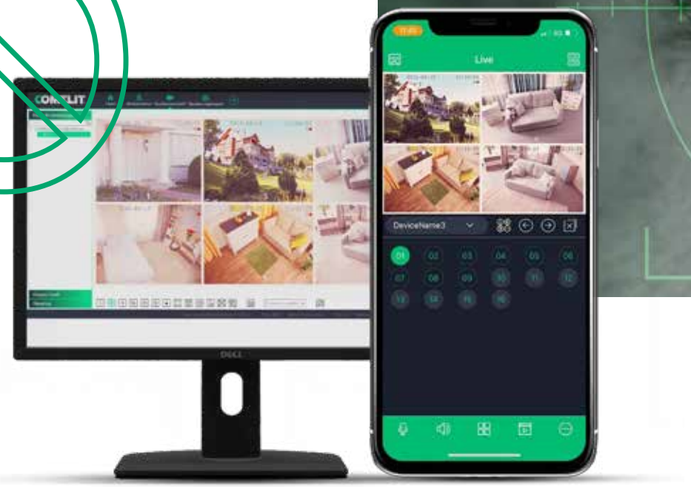
Con la tecnologia AI-ISP, **il bilanciamento avviene** invece **automaticamente e in tempo reale**, **mantenendo leggibili contemporaneamente più elementi della scena**.

Disponibile da giugno sulle telecamere da 4 megapixel della serie Advance ed estesa entro l'autunno anche ai modelli da 8 megapixel, la tecnologia AI-ISP consente alla telecamera di lavorare in modo dinamico. Il dispositivo interviene di volta in volta in funzione del contesto dell'inquadratura, come farebbe un operatore esperto, per **restituire sempre l'immagine più efficace**.

"Una migliore qualità dell'immagine si traduce anche in una maggiore efficacia dell'analisi video. - prosegue Achenza – *Il riconoscimento degli eventi diventa più preciso e aumenta l'affidabilità complessiva del sistema. Per l'utilizzatore significa disporre di una soluzione che non si limita a registrare, ma che* ***supporta attivamente le attività di sicurezza****,* ***riducendo i falsi allarmi e migliorando il monitoraggio****".*

L'evoluzione dei sistemi di videosorveglianza non riguarda però soltanto la qualità delle immagini e l'accuratezza dell'analisi. Un ruolo altrettanto importante è svolto dalla gestione e dalla protezione dei dati.

IL RICONOSCIMENTO DEGLI EVENTI DIVENTA PIÙ PRECISO E AUMENTA L'AFFIDABILITÀ COMPLESSIVA DEL SISTEMA RIDUCENDO I FALSI ALLARMI E MIGLIORANDO IL MONITORAGGIO.





Approfondimento

*"La **cybersecurity è oggi un requisito imprescindibile per qualsiasi dispositivo connesso** e, nella videosorveglianza, assume un valore ancora più strategico.* – sottolinea Achenza - *Le telecamere e i sistemi di registrazione non trattano soltanto immagini, ma anche dati sensibili legati alla sicurezza di persone, beni e infrastrutture. **La protezione delle informazioni deve quindi essere considerata parte integrante della qualità del sistema, non un elemento accessorio. Comelit affronta questo tema attraverso un approccio strutturato, che coinvolge l'intero ciclo di vita del prodotto**. I sistemi sono sviluppati per garantire elevati standard di cybersecurity e protezione dei dati, attraverso protocolli di comunicazione crittografati, sistemi di autenticazione sicura, controllo degli accessi, protezione dei file di configurazione, cifratura dei dati, procedure di backup e politiche di disaster recovery".*

Un altro aspetto centrale è la gestione dell'infrastruttura: *"I dati sono trattati all'interno di un ecosistema cloud localizzato in Europa, progettato per rispondere alle normative europee in materia di privacy, portabilità e sovranità digitale.* - spiega Achenza - *A questo si aggiungono attività costanti di monitoraggio, vulnerability assessment e rilevamento delle minacce, con l'obiettivo di individuare tempestivamente eventuali comportamenti anomali e mantenere il livello di protezione allineato all'evoluzione dei rischi informatici".*

La sicurezza, tuttavia, non dipende soltanto dalla tecnologia: *"**Riteniamo fondamentale accompagnare installatori e utenti verso una configurazione corretta e consapevole dei sistemi, perché anche le soluzioni più avanzate devono essere utilizzate nel modo giusto**.* – conclude Achenza - *In questa prospettiva, Comelit segue con grande attenzione l'evoluzione del quadro normativo europeo, incluso il Cyber Resilience Act, nella convinzione che la sicurezza digitale sarà sempre più un elemento distintivo, al pari delle prestazioni tecniche dei prodotti".*

8 023903 491326
cod.
2G32001464


FEEL
SECURE
COMELIT