

Harvard Business Review

 **ITALIA**

Speciale Come vincere
con l'influencer marketing

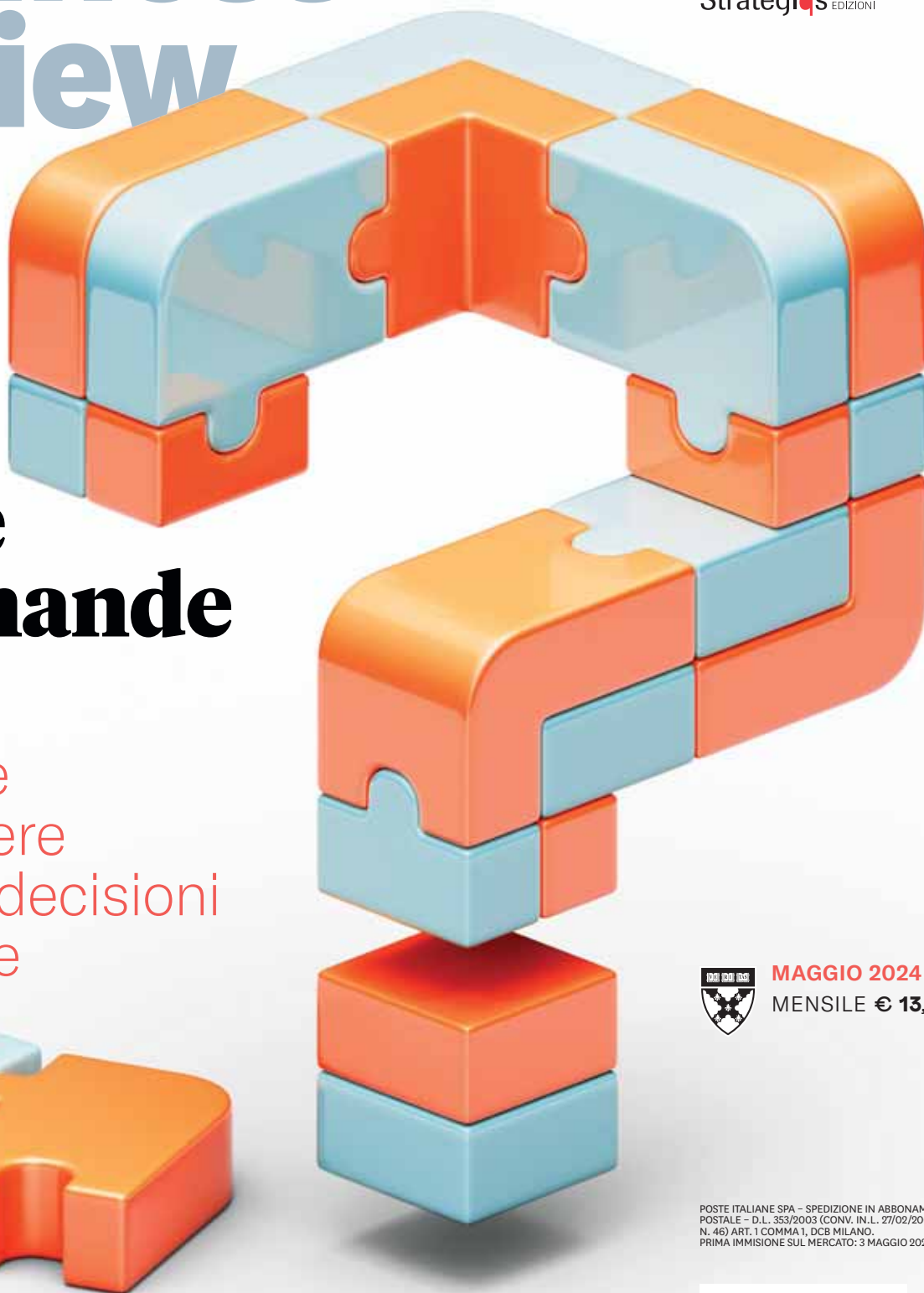
PAGINA 17

Strategi**iq**s EDIZIONI

L'arte di fare le domande giuste

È la chiave
per prendere
le migliori decisioni
strategiche

PAGINA 40



MAGGIO 2024

MENSILE € 13,50

POSTE ITALIANE SPA - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO
POSTALE - D.L. 353/2003 (CONV. IN L. 27/02/2004
N. 46) ART. 1 COMMA 1, DCB MILANO.
PRIMA IMMISIONE SUL MERCATO: 3 MAGGIO 2024



Harvard Business Review

ITALIA

SOMMARIO
MAGGIO 2024



3 | EDITORIALE INFLUENCER MARKETING, E ALTRE di Enrico Sassoon

17

SPECIALE
**VINCERE
NELL'INFLUENCER
MARKETING**

18 | PERCHÉ IL BUSINESS DEGLI INFLUENCER HA BISOGNO DI LIMITI

E come professionalizzare una pratica ancora in fase di maturazione

Emily Hund

26 | IN CHE COSA CONSISTE UN CELEBRITY BRAND DI SUCCESSO?

Le star usano il proprio status di influencer per lanciare i loro prodotti e accaparrarsi una quota più elevata di profitti

Ayelet Israeli, Jill Avery, Leonard A. Schlesinger e Matt Higgins

32 | È ARRIVATO IL MOMENTO DI INGAGGIARE UN INFLUENCER VIRTUALE?

Fare affidamento su personaggi generati dall'IA potrebbe essere una strategia a basso rischio e ad alto coinvolgimento

Serim Hwang, Shunyuan Zhang, Xiao Liu e Kannan Srinivasan

RIMANI CONNESSO
CON HBR ITALIA

LINKEDIN Harvard Business Review Italia
INSTAGRAM Harvard_Business_Review_Italia
FACEBOOK Harvard Business Review Italia

www.hbritalia.it
02 36599235
info@hbritalia.it



ARTICOLI

40

COMPETENZE INTERPERSONALI

L'ARTE DI FARE DOMANDE PIÙ INTELLIGENTI

Cinque tecniche che possono mettervi in grado di guidare un grande processo decisionale strategico

Arnaud Chevallier, Frédéric Dalsace e Jean-Louis Barsoux



50

IA E MACHINE LEARNING

TRASMETTERE I VALORI UMANI ALL'IA

In passato le priorità erano velocità ed efficienza. Ora hanno acquisito importanza anche la sicurezza e la privacy

Jacob Abernethy, François Cadelon, Theodoros Evgeniou, Abhishek Gupta e Yves Lostanlen



60

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

LE MACCHINE PESANTI INCONTRANO L'IA

La sinergia fra macchine digitali e analogiche rivoluzionerà le imprese industriali

Vijay Govindarajan e Venkat Venkatraman

72

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

COME COMMERCIALIZZARE PRODOTTI SOSTENIBILI



Di fronte a offerte più sostenibili, e talvolta più costose, non tutti i consumatori hanno la stessa disponibilità. Ecco tre strade per un marketing di successo

Frédéric Dalsace e Goutam Challagalla

80

SISTEMI SANITARI

SANITÀ: LA COLLABORAZIONE VINCENTE

Retailer e sistemi di assistenza sanitaria possono offrire cure migliori se decidono di farlo assieme, aiutando i clienti e rispondendo ai bisogni delle aziende

Robert S. Huckman, Vivian S. Lee e Bradley R. Staats



90

ESPERIENZE

REINVENTARE LE CURE SANITARIE IN UN MERCATO EMERGENTE



La CEO e fondatrice di Praava Health spiega com'è riuscita a creare un sistema sanitario nuovo e migliore in Bangladesh

Sylvana Quader Sinha

98

CASE STUDY

FERRERO E LA SOSTENIBILITÀ: IL NOCCIÒLO DELLA QUESTIONE

Una strategia di sostenibilità ambientale, sociale ed economica che l'azienda di Alba ha sviluppato negli anni applicandola con successo in tutto il mondo

Marco Botta e Carlo Alberto Pratesi

104

RISORSE UMANE

SIAMO PRONTI PER LA LONGEVITÀ?

Entro il 2050 la popolazione di età superiore ai 65 anni raddoppierà. Come possiamo cambiare i connotati all'invecchiamento?

Odile Robotti

109

INNOVAZIONE

INNOVARE CON L'IA: UNA SFIDA ALL'APPROCCIO "BUSINESS AS USUAL"

È giunta l'ora di sfruttare l'intelligenza artificiale per lanciare l'azienda verso nuovi orizzonti

di Brian Solis

Direttore responsabile

Enrico Sassoon (sassoon@hbritalia.it)

Grafica

Marco Agnisetta (redazione@hbritalia.it)

Collaborazione redazionale

Marco Arvati (arvati@hbritalia.it)

Segreteria editoriale

Loredana Pontarolo (info@hbritalia.it)

Pubblicità

Concessionaria per la pubblicità

PUBLIMASTER srl

Via Gallarate 154, 20151 Milano

Tel. 02 424191 - www.publimaster.it

Amministratore Delegato: Silvio Conconi

Responsabile di testata: Alessandro Zonca
alessandro.zonca@publimaster.it

STRATEGIQS EDIZIONI srl

Piazza Borromeo 5, 20123 Milano

Tel. 02 36599235 - info@hbritalia.it

Per pubblicità settori Formazione,

Professioni, Consulenza

MEDIA & CO srl

Tel. 02 29409880

marketing@mediaedi.it

Informazioni e abbonamenti

info@hbritalia.it

Strategi EDIZIONI

www.hbritalia.it

Consiglio di Amministrazione

Stefano Venturi, Presidente

Gianluca Consonni, consigliere

Enrico Sassoon, consigliere

Consulenza aziendale, societaria e tributaria

Studio Ricci

Partner di riferimento: Gilberto Ricci

Studio Savorana & Partners

Partner di riferimento: Massimo Di Giacomo

Testata registrata presso il Tribunale di Milano

n. 192 del 20.03.2006

Stampa: Industria Grafica-GraphicScalve,

Località Ponte Formello Vilminore di Scalve (BG).

Distributore per l'Italia: Direct Channel S.p.A.

Gruppo Mondadori. **Abbonamenti cartacei:**

per informazioni telefonare al 02 49572010 dal

lunedì al venerdì, ore 9-19. Scrivere via mail

a: info.abbonamenti@directchannel.it, o per

posta: Ufficio Abbonamenti c/o CMP Brescia,

25126 Brescia. **Garanzia di riservatezza per**

gli abbonati. L'editore garantisce la massi-

ma riservatezza dei dati forniti dagli abbonati

e la possibilità di richiederne gratuitamente

la rettifica o la cancellazione ai sensi dell'art

7 del D. legge 196.2003 scrivendo a privacy.

pressdi@pressdi.it.



HBR Academy Italia

Formazione ad Alto Impatto

Responsabile

Enrico Sassoon

(sassoon@hbritalia.it)

Amministrazione

info@hbritalia.it

GUARDARE AVANTI

11 IN TEORIA

L'approccio migliore a fusioni e acquisizioni

13 IN PRATICA

"Non cerchiamo bei ruderi da restaurare"



RUBRICHE

114 TACCUINO EUROPEO

Le rivoluzioni del Next Generation EU

Francesco Rossi Salvemini e Roberto Amore

116 MARKETING

SunPower e la strategia "Brighter Every Day"

Alberto Mattiacci e Valentina Maggiore

118 LE PERSONE AL CENTRO

Direzioni HR nel terzo settore

Paolo Iacchi

119 UNIVERSO CONSULENZA

Eliminare le dinamiche nocive
per mettere al centro le persone

Giovanna D'Alessio

116 LETTURE INTELLIGENTI/1

Il capitalismo ha bisogno di riforme
o di rivoluzioni?

Scott LaPierre

118 LETTURE INTELLIGENTI/2

Globalizzazione globale

Enrico Sassoon

119 LETTURE INTELLIGENTI/3

Oltre i limiti dell'intelligenza umana

Marco Arvati

120 TEHA INFORMA

122 PANORAMA FORMAZIONE

Rosamaria Sarno

126 GLI ARTICOLI IN SINTESI



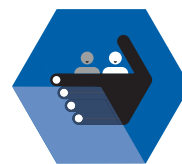
RISORSE UMANE

Siamo pronti per la longevità?

Entro il 2050, la popolazione d'età superiore ai 65 anni raddoppierà, superando i due miliardi di individui. Secondo lo Stanford Center on Longevity non siamo pronti. La buona notizia è che sappiamo come cambiare i connotati all'invecchiamento

di Odile Robotti

Oneinchpunch/Shutterstock



RISORSE UMANE

NEMMENO LA LONGEVITÀ È PIÙ QUELLA DI UNA VOLTA.

Fino a 50 anni fa, l'allungamento della vita media era dovuto alla maggiore sopravvivenza delle persone sotto i 60 anni, conquistata principalmente grazie alla lotta contro le malattie infettive. Negli ultimi decenni, invece, i miglioramenti nell'aspettativa di vita hanno riguardato prevalentemente le coorti più anziane: attualmente l'80% circa dell'allungamento della vita media è riconducibile alla popolazione sopra i 60 anni¹ (figura 1). Come osserva Andrew Scott, poiché questa popolazione è tendenzialmente inattiva da un punto di vista economico, la storica relazione positiva tra aspettativa di vita e prodotto interno lordo è venuta meno. Ma un altro elemento ha contribuito a privare la longevità della sua buona fama: l'aspettativa di vita aumenta più velocemente dell'aspettativa di vita in salute. Andando avanti così, più la società diventerà longeva, più aumenterà il numero di persone con qualità di vita molto bassa che necessitano di assistenza. Sembra quasi che la longevità, da amica, sia diventata nemica. In realtà, è così solo se rinunciamo a governarla.

Mettere al centro la variabile chiave. La scienza dell'invecchiamento è giovane, ed è presumibile che la sua maturità ci riserverà delle sorprese, forse perfino il raggiungimento della *velocità di fuga della longevità*, in cui l'aspettativa di vita si estende più velocemente del tempo che passa, portando all'immortalità biologica (la quale porrebbe, a sua volta, altri problemi). Nell'attesa, non dobbiamo perdere di vista la variabile chiave da governare, cioè l'aspettativa di vita in salute, che infatti da più parti si suggerisce di aggiungere agli obiettivi politici, similmente a quanto avviene per l'inflazione e le emissioni di CO₂. Porre al centro l'aspettativa di vita sana cambierebbe il nostro modo di affrontare la longevità dando impulso alla scienza interdisciplinare della prevenzione, il cui fine è modificare i fattori di rischio e protettivi fin dalla prima età adulta lungo tutto l'arco della vita.

Sapere che l'invecchiamento è malleabile. Parallelamente, occorre fare divulgazione sulla malleabilità dell'invecchiamento. Anche se la genetica gioca un ruolo nel determinare come invecchiamo, tendiamo a sovrastimarla: numerose evidenze scientifiche le attribuiscono un peso del 15%, mentre il restante 85% sarebbe riconducibile a fattori epigenetici modificabili. Come sottolinea Scott, sappiamo già come influenzare la relazione tra salute e età cronologica con

gli stili di vita² e con la prevenzione. La sfida è far percolare le indicazioni della comunità scientifica fino a raggiungere in modo pervasivo la popolazione e convincerla (magari con un po' di "spinta gentile") ad adottare i comportamenti consigliati fin dalla più tenera età.

Diventare consapevolmente longevi. Il terzo fronte su cui agire è la *longevity literacy*: occorre diffondere nella popolazione la conoscenza dell'aspettativa di vita e delle sue implicazioni, fondamentale per una corretta pianificazione finanziaria e per non sottostimare l'importanza di "investire in un buon invecchiamento". C'è spazio per migliorare: infatti, anche se è ampiamente noto che l'aspettativa di vita è aumentata, lo è molto meno la misura del fenomeno. Ci sono due riferimenti sbagliati, ma diffusi: la durata della vita dei propri genitori, o addirittura dei nonni, e l'aspettativa di vita alla nascita. Il primo riferimento, spesso inconscio, è chiaramente scorretto, perché presuppone staticità nell'invecchiamento. Il secondo ancoraggio fuorviante è l'aspettativa di vita alla nascita, un dato molto divulgato ma non sempre interpretato correttamente. Infatti, esso incorpora tutte le cause di morte, anche quelle relative agli anni precedenti l'età matura; quindi, sottostima l'aspettativa reale di una persona che ormai ha raggiunto 65 anni (negli USA un uomo di 65 anni vivrà fino a 84 anni e una donna della stessa età fino a 87, ma le aspettative di vita alla nascita sono rispettivamente 74,8 e 80,2 anni)³. Secondo un'indagine del TIAA Institute e del Global Financial Literacy Excellence Center, il 31% del campione di adulti USA interpellati sottostima la propria aspettativa di vita e il 25% non ne ha proprio idea.

Rivedere l'idea di pensione. Il pensionamento dovrebbe essere accompagnato dall'avvertenza che può nuocere alla salute: nei primi due anni dal momento in cui si va in pensione, infatti, aumentano gli eventi cardiovascolari, la depressione e il ricorso a medici, specialisti e terapie⁴. L'ipotesi è che sia il senso di vuoto e di "inutilità percepita", accompagnato spesso a un progressivo sfortimento delle relazioni, ad avere effetti negativi, ma le persone non sono avvertite di questo rischio. Anzi, sembra che la società dai pensionati si aspetti che non facciano nulla: in inglese pensionamento si dice *retirement* e in francese *retraite*, con la chiara suggestione di farsi da parte;

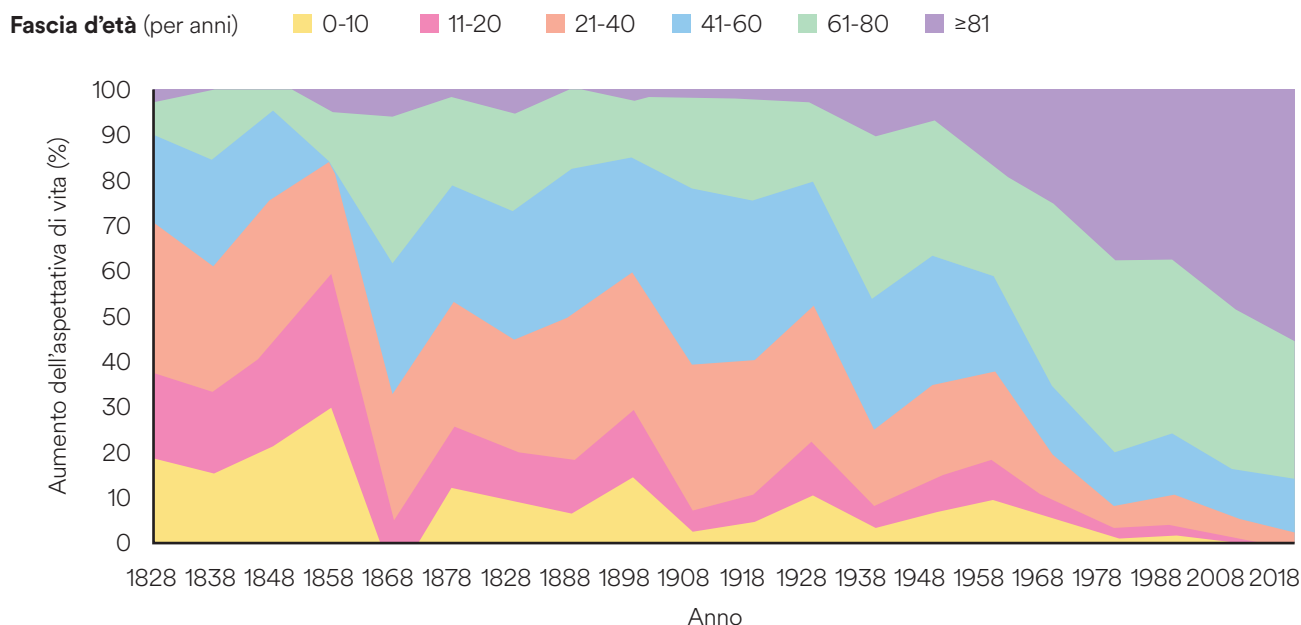
² Le aree chiave di intervento sono: cardiovascolare, nutrizionale, attività fisica, sonno e massa e funzionalità muscolare

³ Longevity Literacy Is Key to Retirement Readiness | Next Avenue

⁴ "Andare in pensione (anche con quota 100) fa male alla salute". *Il Sole 24 Ore*, 29 novembre 2019

¹ Andrew J. Scott, "The economics of longevity. An introduction", *The Journal of the Economics of Ageing*, Volume 24, 2023

Figura 1 - **L'evoluzione delle aspettative di vita in Francia, 1828-2018**



in tedesco si dice *Ruhestand*, che significa “stato di riposo” e, in italiano, il termine *pensionato* suggerisce l’idea di qualcuno il cui ruolo sociale è percepire una rendita (etimologicamente, *pensione* deriva da *prendere*). Questa aspettativa depotenziante contribuisce a creare la propria stessa realtà con costi individuali e sociali importanti. La quarta raccomandazione è quindi di rivedere il costruito sociale della pensione, alla quale dovremmo, come prima cosa, cambiare nome.

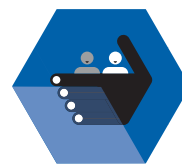
Incoraggiare la partecipazione alla vita sociale dei pensionati. Definita come “essere impegnati in almeno un’occupazione tra lavoro, volontariato, altre attività pro-sociali e istruzione”, la partecipazione alla vita sociale offre grandi vantaggi per i senior: secondo un’indagine del McKinsey Health Institute⁵ riduce i tassi di isolamento fino a un terzo nelle economie ad alto reddito e fino a metà nelle economie a basso e medio reddito. Questa non è una cosa da poco: una meta-analisi⁶ nella quale sono stati elaborati i risultati di 148 studi (per un totale di 308.849 partecipanti) ha trovato che le scarse relazioni sociali sono associate a un aumento del 29% delle malattie cardiovascolari e del 32% degli ictus.

⁵ McKinsey Health Institute, *Age is just a number: How older adults view healthy aging*, May 2023

⁶ Holt-Lunstad J, Smith TB, Layton JB, “Social relationships and mortality risk: a meta-analytic review, *PLoS Med.* 2010 Jul 27;7(7).

Altri studi⁷ confermano che la solitudine e l’isolamento sociale sono fattori di rischio per i senior, tanto che anche il CDC (Center for Disease Control and Prevention) americano ne ha evidenziati e quantificati gli effetti negativi. Per chiarire il concetto, il Responsabile della salute pubblica degli Stati Uniti ha dichiarato che la solitudine è dannosa quanto fumare 15 sigarette al giorno. La partecipazione sociale, sempre secondo l’indagine del McKinsey Health Institute, risulta anche essere il fattore più importante nell’influenzare la salute percepita dei senior, facendoli “sentire meglio”. Eppure, nelle economie ad alto reddito, il 41% di loro non prende parte in nessuna delle attività citate, anche se non sempre per scelta. Per esempio, una quota considerevole dei senior intervistati (dal 19% nelle economie ad alto reddito al 25% in quelle a basso reddito) vorrebbe lavorare, anche se con formule più flessibili. Il McKinsey Health Institute valuta che vi sarebbe un incremento annuo potenziale del PIL di 5 trilioni di dollari per le economie ad alto reddito se tutti gli individui dai 55 anni in su che lo desiderano riuscissero a trovare lavoro. Anche le altre attività presentano un’importante domanda non soddisfatta, fatta di persone che vorrebbero svolgerle ma non lo fanno. Ciò suggerisce che vi sia spazio per aumentare la partecipazione sociale dei senior, anzitutto rendendo più facile trovare opportunità di partecipazione adat-

⁷ Davies, K. et al., “The longitudinal relationship between loneliness, social isolation, and frailty in older adults in England: a prospective analysis”, *The Lancet Healthy Longevity*, 2021



Cosa cambierà nell'era della longevità

- **Lavoreremo più a lungo, ma con maggiore flessibilità.** Nella vita centenaria, il periodo nel quale si lavora durerà probabilmente 60 anni, ma con maggiore flessibilità, tirocini e formazione ad ogni età, anni sabbatici e altre pause per gestire gli eventi, voluti o meno, della vita e per esplorare nuove possibilità.
- **Avremo meno fretta.** Gli “anni extra” aggiunti dalla longevità potranno essere distribuiti in tutte le fasi della vita per permettere di gestire con minori affanni la genitorialità, l’assistenza ai propri cari, l’acquisizione di nuove competenze lungo tutta la carriera, i riorientamenti e dei nuovi inizi professionali sempre più frequenti.
- **Diventeremo più flessibili.** Nell’era della longevità le transizioni saranno la norma, le correzioni di rotta inevitabili, i nuovi inizi frequenti anche in età avanzata. Per normalizzare la flessibilità celebreremo le transizioni e formereemo le persone su come affrontare i nuovi inizi*.
- **Inizieremo a invecchiare bene fin dalla prima infanzia.** La prima infanzia è il momento critico per stabilire i comportamenti che contribuiscono ad aumentare l’aspettativa di vita sana. Inoltre, in vite più lunghe, l’effetto composto dei benefici, ma anche degli svantaggi, aumenta. L’età in cui si inizierà ad adottare stili di vita adatti a sostenere un’esistenza longeva in buona salute sarà molto anticipata.
- **Accederemo più volte nella vita all’istruzione formale.** Anche l’istruzione formale, non solo la formazione aziendale, avverrà a più riprese e sarà occasione di scambio intergenerazionale, portando persone di età molto diversa a sedersi dietro agli stessi banchi. Il modello che concentra l’istruzione formale, dalla scuola ai master, nei primi due o tre decenni di vita è superato.
- **Costruiremo resilienza finanziaria, ma non solo per gli anni finali.** Il modello classico (La teoria del ciclo vitale del risparmio dell’economista Franco Modigliani) prevede di risparmiare denaro durante gli anni lavorativi per utilizzarlo in pensione. È vero che negli ultimi anni di vita le esigenze finanziarie legate alla salute tendono ad aumentare, ma, con vite lavorative più lunghe, alcune riserve saranno utilizzate per finanziare l’acquisizione di nuove competenze, per riqualificarsi e gestire le esigenze della vita con serenità e per ricaricarsi.
- **Cambierà il ruolo sociale dei senior.** I senior saranno aiutati a non disperdere la loro conoscenza, esperienza e competenza e a metterla, per quanto possibile, al servizio del bene comune. Inizieremo a vederli come contributori della società, non come prenditori netti.

* Robotti, “Restartability”, *Harvard Business Review Italia*, luglio-agosto 2018.

te a sé, ma anche aumentando la loro motivazione, per esempio educandoli sui benefici e fornendo incentivi, anche simbolici, e riconoscimenti. Questa è la quinta area sulla quale intervenire.

Incoraggiare la domanda dei senior. Anche se le persone sopra i 50 anni sono già responsabili di metà dei consumi globali (entro il 2050 la percentuale salirà al 60) e il segmento di consumatori la cui spesa cresce più rapidamente è quello degli over 65⁸, sappiamo che sotto-consumano per mancanza di offerta e di pubblicità adatte a stimolarli. L'attenzione che viene data alle loro reali esigenze è infatti ancora insufficiente, risente degli stereotipi e riflette una vecchia concezione dell'invecchiamento. Alcune aziende hanno iniziato finalmente a sviluppare prodotti e servizi che rivelano una visione potenziante e moderna dell'invecchiamento, perché consentono ai senior di vivere pienamente anche in presenza di limitazioni fisiche. Cito come esempio la *Tango Belt*: molto simile a una normale cintura, rileva automaticamente una caduta grave attivando gli airbag per ridurre l'impatto, al contempo allertando una persona indicata. La suggestione che si possa ballare il tango, chiaramente un'iperbole, trasmette l'idea che si possa vivere pienamente anche in vecchiaia. La sesta area di intervento è incoraggiare le aziende a sviluppare sempre più prodotti e servizi che promuovano un invecchiamento attivo, partecipe e connesso con le altre generazioni.

Far rientrare la preparazione alla longevità nella CSR. C'è anche un altro modo in cui le organizzazioni potrebbero dare un contributo significativo alla *longevity readiness* sociale, sapendo che quello che fanno al proprio interno riverbera fuori di esse moltiplicandone l'impatto.

Potrebbero cominciare col darsi obiettivi rigorosi sull'inclusione di età, come è stato fatto, per esempio, per l'inclusione di genere. Attualmente, la co-presenza di quattro generazioni nei luoghi di lavoro, una circostanza senza precedenti strettamente legata alla longevità, non è valorizzata: nelle organizzazioni vi sono uffici "giovani" e "vecchi", sono normalizzate sottili discriminazioni legate all'età e tollerati i campanilismi generazionali. Il dialogo, la comprensione e la collaborazione tra persone di età diverse sono lasciati all'iniziativa individuale, senza incoraggiamenti e facilitazioni (i programmi di mentoring e reverse-mentoring, molto utili, avvengono però su numeriche limitate che non cambiano la cultura). Nei casi estremi, questo impedisce trasferimenti di competenze da senior a junior con il rischio di danni "irreversibili", più spesso si perdono, invece, delle opportunità di arricchimento umano e professionale reciproche. Le organizzazioni potrebbero inoltre formare i dipendenti per scardinare gli stereotipi legati all'età, per instillare la comprensione e il senso di interdipendenza tra generazioni, e per incoraggiare i senior a diventare mentori dei giovani. Inoltre, potrebbero attuare misure per assicurare che nei processi HR, inclusa la selezione esterna, non vi siano discriminazioni basate sull'età.

8 Brookings, *The silver economy is coming of age: A look at the growing spending power of seniors*, 2021

Il secondo contributo che le organizzazioni potrebbero dare è alfabetizzare alla longevità i propri dipendenti, prepararli a una vita multistadio fatta di transizioni e trasmettere una nuova visione dell'invecchiamento, più socialmente partecipativo. Per esempio, potrebbero suggerire ai propri dipendenti in uscita per pensionamento come identificare e scegliere le attività pro-sociali da svolgere negli anni a venire, spiegando perché li aiuteranno a invecchiare meglio. Sappiamo infatti che molte persone cadono nell'inattività perché non ne conoscono i rischi o perché non sono motivate a prendere l'iniziativa.

Infine, le organizzazioni possono usare la "spinta gentile", come già molte fanno, per incentivare in tutta la popolazione organizzativa comportamenti e stili di vita sani, per esempio proponendo menu salutari nelle mense, nascondendo gli ascensori, allestendo palestre interne. Anche in questo caso, le buone abitudini acquisite grazie all'organizzazione vengono portate fuori di essa nelle famiglie e nella comunità.

Le organizzazioni più avanzate stanno già attivandosi per inserire l'educazione alla longevità e la preparazione al pensionamento attivo all'interno dei programmi formativi e di wellness dei dipendenti. L'auspicio è che creino emulazione positiva, trasformando un comportamento virtuoso in prassi comune, e che, un domani, la preparazione alla longevità rientri nella responsabilità sociale d'impresa: l'obiettivo sociale degli ESG si presterebbe bene ad accogliere questo sotto-obiettivo.

Se costa, non è un dono. La longevità non è un dono dato che non ci viene regalata. Se nel gestirla prenderemo la strada virtuosa, ci costerà sforzi notevoli. Dovremo realizzare un'ampia collaborazione tra settore pubblico, privato e non-profit e tra discipline differenti, mediche e non, e occorrerà trovare il giusto mix tra istruzione, informazione e incentivi, per indirizzare stili di vita corretti. Infine, a ciascuno di noi, richiederà impegno nel pianificare la propria longevità e nell'adottare le migliori pratiche negli stili di vita cambiando qualche abitudine. Se invece non prenderemo la strada virtuosa, cioè se non faremo nulla o faremo troppo poco, finiremo per pagare la longevità ancora più cara. ☹

 **ODILE ROBOTTI** è amministratore unico di Learning Edge srl, società specializzata nell'ottimizzazione del talento organizzativo, e insegna all'Università Vita-Salute San Raffaele. Molto attiva sui temi dell'inclusione, della leadership femminile, della longevità e delle transizioni professionali, Odile è autrice di due libri: *Il talento delle donne* (Sperling & Kupfer, 2013 e Mind Edizioni, 2019) e *Il magico potere di ricominciare* (Mind Edizioni, 2019). Presidente e fondatrice di enti del terzo settore (MilanoAltruista, ItaliaAltruista e Dress for Success Milan), Odile è anche country leader del 30% Club Italy e co-fondatrice della Carica delle 101, la community femminile che supporta le start-up.