

<b>Zeitschrift:</b>	Rivista Militare Svizzera di lingua italiana : RMSI
<b>Herausgeber:</b>	Associazione Rivista Militare Svizzera di lingua italiana
<b>Band:</b>	95 (2023)
<b>Heft:</b>	1
<b>Artikel:</b>	"Denken in Varianten" e mezzi propri / mezzi del nemico : due esempi banali che mi accompagnano da anni
<b>Autor:</b>	Paltenghi, Alessandro
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-1046572">https://doi.org/10.5169/seals-1046572</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# **“Denken in Varianten” e mezzi propri / mezzi del nemico: due esempi banali che mi accompagnano da anni**

**Alessandro Paltenghi**

Membro di Direzione Baloise assicurazioni, Basilea Maggiore

**D**enken in Varianten, pensare diverse varianti è divenuto nel tempo un modo di vivere nella vita professionale; sembra veramente banale, ma il fatto di accontentarsi della prima soluzione non mi è mai piaciuto. Come affrontare il mercato, che strategia utilizzare, che campagna marketing utilizzare sono temi che non hanno mai una sola soluzione o, per meglio dire, la soluzione. Vi sono sempre componenti a favore e componenti contrarie, da valutare.

Il lavoro di team è fondamentale in queste discussioni, dare la parola a tutti, avere la diversità all'interno del team aiuta a trovare più soluzioni. La composizione di un team deve rispecchiare il mercato in cui si opera. La diversità in Svizzera non è solo a livello uomo/donna, ma vanno considerate le regioni, le lingue, l'età. Avere dei consiglieri fa parte anche della diversità.

Ho sempre posto l'accento sul *Denken in Varianten* anche per quel che concerne la composizione di una squadra di direzione. Evidentemente nella vita professionale si ha la possibilità di poter scegliere la propria squadra, il proprio team, ma non sempre è possibile e allora ecco la possibilità che offre il pensiero di uscire dagli schemi, il pensare in diverse varianti e valutare una rotazione a livello dirigenziale.

I vantaggi per l'azienda sono molteplici, ma i vantaggi sono anche per la persona che deve ruotare e assumere un



nuovo ruolo dirigenziale, che conoscerà nuovi ambiti, nuove realtà; in fondo le basi della conduzione sono le medesime, indipendentemente dall'ambito professionale. Ricordo che a livello di Stato Maggiore era stato fatto un esercizio dove più capi erano venuti a mancare; io ero sostituto del capo del servizio trasmissioni, lo avevo egregiamente sostituito a parole, peccato che non avevo tutti quei chilometri di cavo di cui necessitavo.

Proprio quell'esercizio ha dato spunto alla seconda riflessione, mezzi propri e mezzi del nemico. Nella vita professionale il nemico è metaforico e rappresenta le aziende concorrenti. Soprattutto il lancio di un nuovo prodotto o un nuovo processo digitale nel mercato, mi hanno sempre spinto a chiedere al gruppo di lavoro, un'analisi della concorrenza. Spesso ho a che fare con giovani universitari molto motivati che pensano che il solo fatto di

**Abbiamo aggiunto all'IT  
il nostro valore più grande.**

IT SOLUTION +  
PASSION =

FINCONS GROUP



**Francesco Moretti**  
Deputy CEO FINCONS GROUP

Conoscenza dei business in cui operiamo, competenze specialistiche, metodo: la nostra base è questa. Solida. Ma è la passione la nostra marcia in più, quella che ci ha fatto crescere e ci fa essere da 30 anni un punto di riferimento irrinunciabile per tante imprese leader.

La passione per il nostro lavoro: stare accanto ai manager, aiutarli a realizzare le strategie offrendo le soluzioni IT più innovative in tutte le fasi che compongono la catena del valore di un'impresa.

La passione per le risposte che fanno la differenza nella gestione del business.



*You shape your strategies, we partner to achieve your goals!*

portare la teoria e il processo di vendita sia sufficiente per sfondare nel mercato. Provocatoriamente dico spesso che i colleghi della concorrenza sono molto intelligenti e anche loro vogliono aggiudicarsi parti di mercato. La visione interna prevarica spesso la visione esterna, pensare che il proprio processo, il proprio prodotto sia il migliore è un difetto comune. Ho per anni preso parte al nostro "New business committee", un processo guidato dove un nuovo prodotto deve essere presentato alle diverse entità: servizio giuridico, servizio finanziario, servizio contabilità, IT, servizio clienti, ecc. Più volte in questo gremio ho chiesto cosa aveva a disposizione la concorrenza e se già era esistente, come funzionava; spesso non ottenevo risposta. Nella stessa fattispecie porto a esempio un nuovo progetto, dove con tanta buona volontà si desidera cambiare il mondo, rendendosi poi conto dopo qualche settimana

o mese di non avere i mezzi finanziari per svolgerlo. Conoscere i mezzi propri, le priorità aziendali da fissare, quello che deve essere fatto imperativamente e quello che è "nice to have", tradotto letteralmente "bello averlo". Un esempio della vita militare che mi è rimasto fu la volontà di spostarsi in convoglio con più mezzi su più giorni, rendendosi poi conto che non avevamo il carburante necessario a riserva.

Esercizi dove ho avuto la possibilità di sbagliare senza grandi conseguenze, se non dei commenti da parte dei superiori che sono rimasti impressi nella mia mente, come a scuola centrale in quel di Lucerna, dopo aver presentato un tema dove non ero molto ferrato "Capitaine Paltenghi présentation très bien, contenu dégueulasse".

*Denken in Varianten* è un modo di vivere, una maniera di pensare, un

comportamento. Anche nelle fasi di M&A (Mergers & Aquisitions – fusione o acquisizione di società) è fondamentale non basarsi solo su una soluzione o addirittura peggio basarsi unicamente sulla soluzione proposta da un gruppo di lavoro senza chiedersi criticamente cosa succede se non si fa l'operazione, se si fa solo una parte di essa o se si acquista solo una parte ridotta di azioni. Interessante in questi casi di M&A dove si parla spesso di grossi importi di soldi, gli effetti che può avere una domanda critica ben posta.

Ai giovani ufficiali consiglio di non accontentarsi della prima soluzione, ma di pensare che c'è spesso anche un'altra via e di pensare prima di iniziare qualsivoglia operazione o progetto su cosa posso e cosa non posso fare, sembra banale ma non lo è. ♦

**L'associazione ARMSI, costituita nel 2014, è l'editore della RMSI che state leggendo.**

**Organizza regolarmente anche conferenze pubbliche.**

**La RMSI viene distribuita a un numero crescente di abbonati  
(raddoppiato negli ultimi 6 anni) a un costo rimasto invariato da diversi decenni.**

**In parte gratuitamente a titolo promozionale.**

**Dal 2022 è disponibile anche in formato digitale.**

**Per DONAZIONI**

**IBAN: CH62 0872 7110 6062 0200 1  
(Indicando: Donazione alla ARMSI)**

**Grazie per il sostegno  
ARMSI**