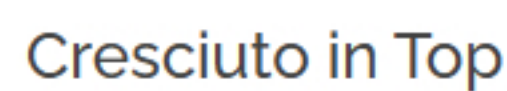


TECH LEADER

Matteo Zaffagnini (Top Consult): “L'improvvisazione non esiste”

Home > Tech Leader



Partecipa al dibattito

Cresciuto in Top Consult, Matteo Zaffagnini racconta una leadership basata sull'esperienza diretta e la conoscenza concreta del lavoro, passo a passo, tra ascolto, delega e valorizzazione delle persone. Fino alla consapevolezza maturata con la paternità: lavorare meglio conta più che lavorare senza sosta

Pubblicato il 6 lug 2026

Aggiungi tra i preferiti su Google

Alessandra Zamarra

Matteo Zaffagnini



Riassumi questo articolo

Approfondisci con altre fonti

Senza scorciatoie, Matteo Zaffagnini, responsabile commerciale di Top Consult, società specializzata nella gestione documentale e dal 2021 parte del gruppo Dylog, ha scelto di costruire il proprio percorso professionale all'interno dell'azienda fondata dal padre Pier Luigi quarant'anni fa, affrontando fin dall'inizio tutte le aspettative e le responsabilità che il cognome del founder inevitabilmente comporta. Il suo è un approccio diretto e pragmatico, maturato attraversando tutti i livelli operativi dell'organizzazione prima di arrivare ai ruoli di responsabilità manageriale.

Un percorso che oggi si riflette anche nella sua idea di leadership, fondata sulla comprensione concreta del lavoro, delle persone e delle dinamiche quotidiane del business.

Indice degli argomenti

Conoscere il business, partendo dal basso
Zaffagnini, tra continuità e trasformazione

La dimensione umana dell'impresa
Il valore della delega

L'ingresso nel gruppo Dylog
L'equilibrio della leadership

Esperienze dirette che insegnano

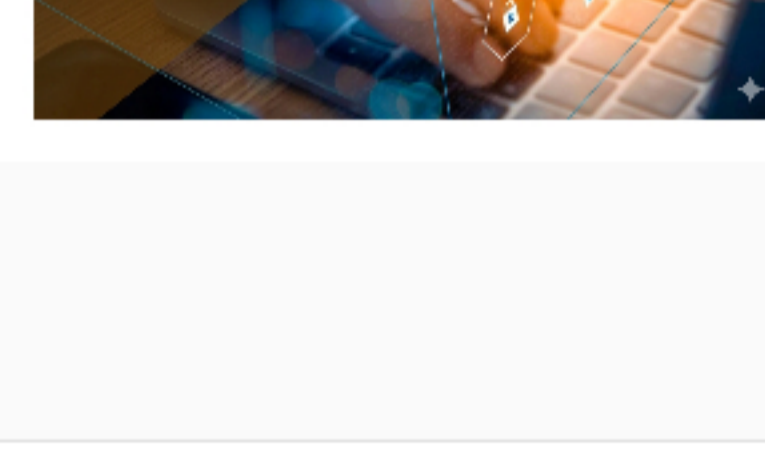
Conoscere il business, partendo dal basso

Una scelta maturata al termine degli studi in Ingegneria gestionale: “Sono entrato in Top Consult non come il figlio del fondatore, ma come l'ultimo degli arrivati – racconta. “Per me era fondamentale costruirmi una legittimazione professionale passando attraverso tutte le attività operative dell'organizzazione, per comprenderne fino in fondo le dinamiche reali e il modo in cui si genera valore”.

WHITEPAPER

Cybersecurity, cresce il rischio per le imprese italiane

XDR (extended detection and response)
Data protection



Leggi l'informativa sulla privacy
E-mail aziendale*

Accetto alla comunicazione dei miei dati a terzi affinché li trattino per proprie finalità di marketing tramite modalità automatizzate e tradizionali di contatto.

SCARICA ORA

Dalla gestione degli archivi cartacei al supporto clienti, fino al ruolo di specialista applicativo, ogni esperienza ha rappresentato per lui una palestra tecnica e relazionale, utile a confrontarsi con le esigenze concrete delle aziende e con l'evoluzione delle soluzioni documentali. Tra queste, *TopMedia SIX*, piattaforma enterprise che, grazie all'integrazione di AI e strumenti avanzati di collaborazione è in grado di suggerire azioni, facilitare l'accesso alle informazioni e supportare l'efficienza dei processi aziendali, collegando documenti, dati, persone e azioni in un unico ecosistema operativo.

Questo percorso progressivo gli ha permesso di costruire un linguaggio comune con tutte le funzioni aziendali. Un aspetto che si rivelerà centrale nel momento del passaggio alla gestione manageriale.

“Non volevo fermarmi alla superficie, ma costruire basi solide per poter dialogare con chi sviluppa, gestisce i progetti o lavora ogni giorno a contatto con i clienti. Magari non parliamo esattamente la stessa lingua, ma riusciamo a capirci velocemente. E questo, per un manager, fa davvero la differenza. Il supporto clienti è stato, ad esempio, una grande scuola: ci si confronta con problemi reali, con esigenze specifiche e con situazioni sempre diverse”.

Il passaggio alla funzione commerciale non è stato quindi un salto nel buio. Anche in questo caso, Matteo Zaffagnini ha affrontato il nuovo ruolo partendo dall'apprendimento diretto, affiancando figure più esperte.



Matteo e Pier Luigi Zaffagnini

Zaffagnini, tra continuità e trasformazione

Il momento in cui questo percorso di crescita progressiva si interrompe, facendo emergere la leadership di Matteo, coincide con una delle fasi più delicate nella storia di Top Consult. Un'improvvisa malattia del padre lo porta, infatti, ad assumersi responsabilità decisive.

“Mi sono trovato, da un giorno all'altro, a dover gestire l'azienda, senza alternative e con un'esperienza che non era ancora completamente matura. Dovevo farlo per tutte le persone che lavoravano con noi. Sentivo molto forte quella responsabilità e ho scelto di essere trasparente con tutti, chiedendo di andare avanti insieme”.

Il rientro del founder dopo la convalescenza apre una nuova fase, costruita su un confronto continuo e su un progressivo allineamento tra i due. Un passaggio che porta anche a una revisione del modello organizzativo e all'evoluzione di Top Consult da realtà a forte impronta familiare a struttura più manageriale e organizzata. “Nessuno ti insegna davvero a essere un buon manager – precisa – o a gestire correttamente le persone. Serve sensibilità, bisogna capire come gestire le difficoltà. Se questo non accade, i problemi si accumulano e, prima o poi, le persone scelgono di andarsene”.

La dimensione umana dell'impresa

Se la prima fase del suo percorso è stata caratterizzata dalla volontà di conoscere il business in profondità, la seconda ruota attorno a una convinzione altrettanto chiara: per Matteo Zaffagnini un'azienda cresce davvero solo quando le persone stanno bene nel contesto in cui lavorano.

“Per me è molto semplice: se Top Consult continua a rafforzarsi sul mercato è perché chi lavora qui sta bene. Non è soltanto quello che proponi sul mercato a fare la differenza, ma il fatto di poter contare su un team che crede davvero nell'azienda di cui fa parte”.

L'attenzione verso il capitale umano si traduce in una cura concreta di tutti quegli elementi che determinano il coinvolgimento reale delle persone: la qualità delle relazioni, dell'ambiente, le opportunità di crescita e il riconoscimento del lavoro svolto e la qualità quotidiana all'interno dell'organizzazione. “È importante che le persone si sentano e valorizzate anche attraverso un feedback, una parola detta al momento giusto o un riconoscimento economico. Ma lo stipendio, da solo, non basta”.

Per un'azienda come Top Consult, storicamente caratterizzata da una forte continuità interna, anche un lieve turnover diventa un segnale da osservare con attenzione e trasformare in riflessione. “Per un breve periodo, abbiamo registrato alcuni cambiamenti. Per noi era una situazione totalmente insolita e ho, quindi, sentito il bisogno di capire cosa determinasse quelle scelte: ho parlato direttamente con le persone e mi sono reso conto che, in alcuni casi, il tema non era in sé, ma il modo in cui veniva gestito. Probabilmente non stavamo ascoltando abbastanza”.

Il valore della delega

La consapevolezza maturata nella gestione delle persone porta così Zaffagnini a riflettere sempre di più sul ruolo del management e sulla necessità di costruire un'organizzazione capace di responsabilizzare i team, senza accentrare ogni decisione.

“Fino a qualche tempo fa mi rapportavo direttamente con tutte le persone presenti in azienda. Oggi, invece, il mio riferimento sono soprattutto i responsabili delle singole aree, perché devono essere loro i primi a conoscere davvero le proprie risorse, capire cosa succede e quali situazioni stanno affrontando. Io intervengo quando serve, ma le responsabilità devono essere chiare”. Così come il principio della delega. “È fondamentale per il buon funzionamento dell'azienda. Allo stesso tempo, significa dare fiducia e permettere alle persone di crescere. Preferisco che un responsabile commetta un errore ragionando con la propria testa, piuttosto che resti fermo aspettando una decisione dall'alto”.

L'ingresso nel gruppo Dylog

La decisione della famiglia Zaffagnini di entrare nel gruppo **Dylog** segna un ulteriore passaggio evolutivo per Top Consult, non soltanto sul piano dimensionale, ma anche sotto il profilo organizzativo e strategico. Per Matteo, infatti, la scelta nasce dalla volontà di aprire una nuova fase di sviluppo senza perdere l'identità costruita nel corso degli anni: “Top Consult è sempre stata una realtà solida, ma sentivamo la necessità di ampliare i nostri orizzonti per evitare il rischio di continuare a muoverci sempre all'interno dello stesso schema”.

L'ingresso in un gruppo più strutturato genera inizialmente qualche preoccupazione tra le persone in azienda. “Quando abbiamo comunicato la notizia – ricorda Matteo -, la prima reazione è stata di timore. È normale. Per questo bisogna essere molto trasparenti e diretti, senza lasciare spazio a dubbi o interpretazioni”.

Per Zaffagnini, però, un passaggio di questo tipo non può basarsi soltanto sugli aspetti industriali o finanziari, ma richiede anche una condivisione di visione e valori con il gruppo acquirente.

“Per noi era fondamentale capire se Dylog volesse semplicemente acquisire ciò che avevamo costruito o valorizzarlo insieme a noi. Fin dall'inizio è stato chiaro che l'obiettivo non era uniformare tutto, ma mettere a fattor comune le specificità delle diverse realtà del gruppo. Questo ci consente di mantenere la nostra identità e cultura aziendale, continuando a lavorare con la stessa responsabilità verso persone e clienti, ma con la forza di una grande realtà alle spalle e nuove opportunità di crescita”.

L'equilibrio della leadership

Se l'esperienza imprenditoriale accanto al padre, prima, e in un gruppo, ora, gli ha insegnato il valore della mediazione e del confronto, è nella sfera personale che Matteo Zaffagnini riconosce il cambiamento più profondo della propria visione di leadership. Un passaggio che coincide con l'esperienza della paternità. “Da quando sono nate le mie figlie è cambiato tutto. Prima non riuscivo a staccare dal lavoro: me lo portavo sempre a casa e mentalmente ero continuamente lì. Oggi, invece, ho imparato a separare meglio le cose e a essere più selettivo su dove investire tempo ed energie. Questo non significa lavorare meno, ma lavorare meglio”.

Per Matteo, questa evoluzione incide direttamente anche sulla qualità delle decisioni e sulla lucidità con cui affrontare le responsabilità quotidiane.

“Se non si stacca mai, dopo un po' si perdono attenzione e chiarezza. Si pensa di fare meglio, ma spesso succede il contrario – riflette -. Oggi, per esempio, non considero più le mail inviate a tarda sera come un segnale di efficienza. Per me indicano piuttosto una mancanza di equilibrio. Le responsabilità non diminuiscono, ma si impara a gestirle in modo diverso. Non tutto è urgente e non tutto ha lo stesso peso. Vale nella vita privata, ma anche in azienda: capire le priorità è fondamentale”.

Esperienze dirette che insegnano

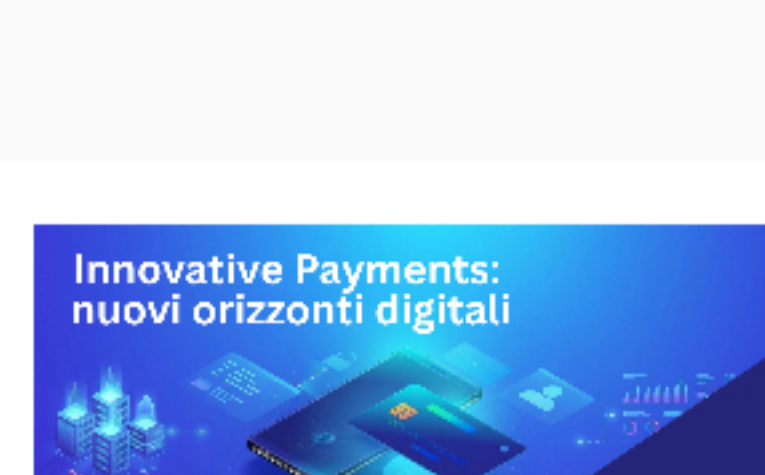
C'è poi un aspetto più sottile che, secondo Zaffagnini, accomuna il ruolo manageriale e quello di padre: la capacità di convivere con l'incertezza e adattarsi continuamente alle situazioni: “Con i figli ci si ritrova spesso senza risposte immediate. Ed è una palestra incredibile, perché abitua all'imprevedibilità e costringe a rimettersi continuamente in discussione”.

Ritorna così uno dei tratti distintivi di Matteo Zaffagnini: esperienze dirette che insegnano, aggiustamenti progressivi e capacità di mettere in discussione automatismi e abitudini. “Leadership significa proprio questo: riuscire a far funzionare le cose nel tempo, l'azienda, le persone, ma anche se stessi. Se si perde questo equilibrio, alla lunga non regge niente”.

WHITEPAPER

Pagamenti digitali: perché oggi sono una leva strategica per il business

FinTech Banking/Assicurazioni



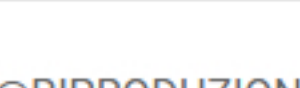
Leggi l'informativa sulla privacy
E-mail aziendale*

Accetto alla comunicazione dei miei dati a terzi affinché li trattino per proprie finalità di marketing tramite modalità automatizzate e tradizionali di contatto.

SCARICA ORA

@RIPRODUZIONE RISERVATA

Valuta la qualità di questo articolo



Alessandra Zamarra