

2/2017

IMPRESA & IMPRESE

Strumenti e strategie per la gestione d'impresa

BONFIGLIOLI CONSULTING
Excellence Worldwide

KATHERINE JOHNSON

La donna che ha portato
l'America nello spazio

VISION

Manifattura, crescere
nell'era digitale

OVERVIEW

La realtà sull'avvento dei robot

Index

bcsoa.it/publicazioni/house-organ/
Leggi la rivista digitale!



03 Back to Future

Katherine Coleman Goble Johnson

04 Vision

Manifattura, crescere
nell'era digitale

06 Overview

La realtà sull'avvento dei robot

11 Operations

Miglioramento continuo
e libertà creativa.
Il caso GrandVision

13 Innovation Runner

Gruppo Fava:
l'innovazione è nel DNA

16 Remark

Idee e innovazione.
La nuova forza delle imprese
di Romano Bonfiglioli

18 Go Talents

Le persone: il vero capitale
di un'azienda

20 Yes Global

Ecosistemi aziendali

22 Mister Wolf

23 News

Proprietario

Bonfiglioli Consulting srl
Via Isonzo, 61 - Casalecchio di Reno (BO)
www.bcsoa.it

Autorizzazione

del Tribunale di Bologna
n° 7277 del 10/12/2002

Direttore editoriale

Elena Luisa Maria Guzzella

In redazione

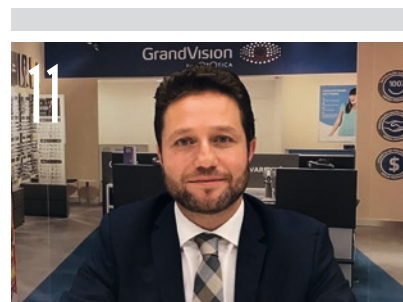
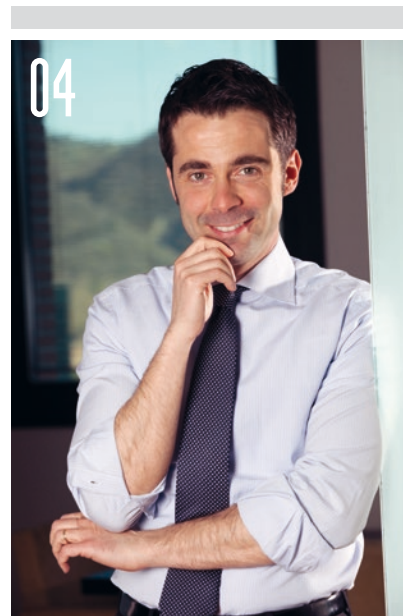
Barbara D'Incecco
Francesca Cesa Bianchi
D.A.G. COMMUNICATION
Via A. Saffi, 30 - 20123 Milano
www.dagcom.com

Progetto grafico

Artwork - Francesca Fantini
Impaginazione - Lisa Tagliaferri
Editing - Giuliana Di Gioia
Menabò Group
Via Napoleone Bonaparte, 50 - 47121 Forlì (FC)
www.menabo.com

Stampa

Bertani & C. Srl
Industria Grafica
Via Guadiana, 6/8, 42025 Corte Tegge - Cavriago (RE)



03

Back to Future



Katherine Coleman Goble Johnson, la mente brillante che ha trasformato la sua passione per la matematica nella forza di una nazione.

LA DONNA CHE HA PORTATO L'AMERICA NELLO SPAZIO

(1918)

Costretta a lottare con barriere razziali e di genere in nome della passione per la matematica e la ricerca, **Katherine Coleman Goble Johnson nel 1953 inizia a lavorare alla NASA.** Qui diventa **parte integrante del team Guida e Navigazione** e riesce a farsi ammettere a riunioni a cui nessuna donna aveva mai preso parte. **Resta alla NASA fino al 58', poi lavora come ingegnere aereospaziale fino al 1986.** Ha avuto un ruolo fondamentale nello svolgimento dei calcoli che consentirono agli USA, in piena guerra fredda, di stare al passo con l'Unione Sovietica: **ha permesso ad Alan Shepard di essere il primo americano nello spazio**, calcolando la traiettoria per il suo volo spaziale.

MANIFATTURA, CRESCERE NELL'ERA DIGITALE

DI MICHELE BONFIGLIOLI, AMMINISTRATORE
DELEGATO BONFIGLIOLI CONSULTING

Dai social che hanno sostituito sms e cartoline al GPS che è subentrato alle vecchie cartine topografiche, dall'iPod che ha mandato in pensione il walkman a Wikipedia che ha fatto piazza pulita di enciclopedie: gli ultimi anni sono stati testimoni di scoperte scientifiche, tecnologiche e mediche che hanno trasformato la nostra vita quotidiana. **La parola chiave è condivisione: di tutto e in tempo reale.** Da Facebook alla stampante 3D, dal laser impiegato in medicina e nel recupero delle opere d'arte, alle penne USB: le vecchie abitudini lasciano il passo a idee ben più importanti e rivoluzionarie. Anche in ambito industriale. A rivoluzionare il modo di produrre e fare fabbrica ci sono due fenomeni in parti-

colare. Primo, **la connessione continua con la banda larga che è ormai ovunque**. Già nel 2010, la maggior parte delle regioni del mondo aveva livelli di connettività tali da permettere a un pescatore in India e a un tessitore in Tanzania di parlare via Skype. E la situazione è destinata a evolvere ulteriormente. La Commissione Europea per esempio, ha annunciato un fondo CEBF (Connecting Europe Broadband Fund) da 500 milioni di euro per aiutare i Paesi dell'Unione a raggiungere l'obiettivo di fornire accesso universale a 1 Gbps a tutte le aziende entro il 2025. L'altro fenomeno abilitante è la **capacità computazionale**: se nel 1961 uno dei tanti problemi nell'inviare l'uomo nello spazio era quello di calcolare a mano, anzi a mente - quella brillante della prima matematica della Nasa, Katherine Johnson (in copertina) - come far andare e tornare le capsule che avrebbero mandato gli astronauti in orbita, oggi il supercomputer più potente al mondo, che si chiama Sunway TaihuLight, è capace di eseguire 93 quadrilioni di calcoli al secondo. La potenza di calcolo raddoppia di anno in anno accompagnandosi a un calo altrettanto esponenziale del costo dei microchip. Per esempio, nel 1975 il prezzo di un singolo transistor era di 0,028 \$, mentre nel 1980 era di 0,0013 e nei prossimi anni scenderà ulteriormente. Tutto ciò apre scenari finora impensati. **La digitalizzazione del settore manifatturiero consente non solo di rendere più fluidi i processi e ottimizzare la produzione, ma abilita anche un modello di business che include l'offerta di servizi grazie alla creazione di prodotti intelligenti.** La nostra esperienza ci dice però che non basta comprare un nuovo macchinario per fare Industria 4.0. Oggi le tecnologie abilitanti ci sono; si può per esempio disporre del controllo da remoto delle performance, di funzioni di picking e di assemblaggio digitali, dell'additive manufacturing, di tecniche

avanzate e multi-scala di simulazione che permettono di sviluppare modelli predittivi. Ma **tutte queste implementazioni rimangono solo esperienze conte-**

nute se nell'azienda non è presente un terreno fertile, una cultura pronta ad accogliere l'innovazione che di queste tecnologie sappia far tesoro per programmare le scelte industriali e finanziarie e favorire nuovi modelli organizzativi a vantaggio di una maggiore efficienza e qualità del lavoro e della vita in generale. In Italia, sebbene sia cresciuta tra le PMI la consapevolezza che la digitalizzazione dei processi produttivi, organizzativi e distributivi, sia un passaggio necessario per lo sviluppo della propria azienda, siamo ancora in una fase di "work in progress" dove la maggior parte delle aziende che hanno iniziato ad attrezzarsi ha semplicemente lanciato un progetto pilota, concentrandosi nella maggior parte dei casi nella costruzione dell'infrastruttura su cui poggiare le basi per ulteriori evoluzioni. In questo contesto, le reti IoT e la robotica avanzata sono due delle tecnologie su cui si sta lavorando con maggior intensità. Con risultati da subito evidenti nella riduzione drastica degli errori nelle attività di riassortimento delle linee montaggio, per esempio, e

Gli ultimi anni sono stati testimoni di scoperte scientifiche e tecnologiche che hanno trasformato la nostra realtà. La parola chiave è condivisione: di tutto e in tempo reale, anche in ambito industriale.

nel miglioramento nel recupero delle informazioni in tempo reale. Ma definire un percorso standard risulta davvero impossibile anche perché ogni azien-

da rappresenta una storia a sé, con situazioni di partenza diverse dal punto di vista delle risorse disponibili, del sistema informativo, del parco robot, delle finalità, dell'organizzazione. Si tratta di una transizione lunga che deve essere progressiva e che necessita di un ripensamento dei passaggi organizzativi generali, intorno ai quali ogni azienda deve poi costruire la sua agenda digitale. **Solo avendo alle spalle solidi processi di base, efficaci ed efficienti, è possibile infatti beneficiare dei potenziali vantaggi della digitalizzazione del Manufacturing, altrimenti il rischio è che si finisca con l'automatizzare gli sprechi!** Ecco perché ritengo che Lean e Digital possano essere due alleati preziosi e sinergici: laddove l'approccio Lean genera il cambiamento verso l'eccellenza di processi e prodotti, gli strumenti Digital possono amplificarne e velocizzarne gli effetti con vantaggi evidenti tra cui l'aumento della produttività del lavoro, lo sviluppo della qualità dei prodotti, la maggior flessibilità produttiva e il miglior utilizzo degli asset produttivi.



LA REALTÀ SULL'AVVENTO DEI ROBOT

DI FILIPPO ASTONE,
DA INDUSTRIA ITALIANA

Tassare i robot come se fossero dei lavoratori umani, utilizzando i proventi per garantire, almeno in parte, il welfare e la copertura dei costi sociali della disoccupazione provocata dall'automazione stessa: è questa, in estrema sintesi la proposta-choc che Bill Gates ha formulato qualche tempo fa. L'idea del fondatore di Microsoft è suggestiva, certo. Ma è assolutamente inattuabile. Se, per ipotesi assurda, venisse tradotta in pratica, andrebbe contro agli stessi interessi (cioè quelli del popolo che resta senza lavoro e senza reddito per "colpa" dei robot) che si propone di tutelare. Però la provocazione ha avuto il merito di far discutere il mondo su un tema cruciale: le conseguenze della cre-

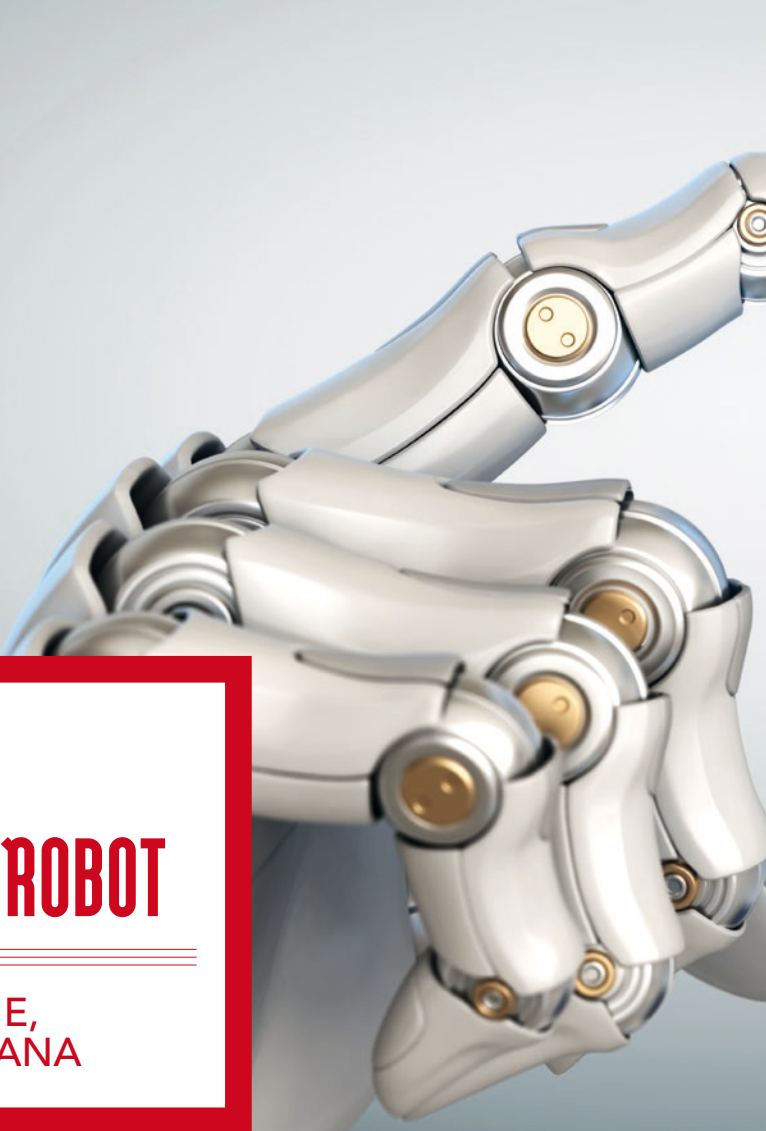
Al di là di Bill Gates, della "sua" taxa e dei luoghi comuni, un'analisi approfondita sulle conseguenze dell'automazione: da un lato posti di lavoro più qualificati, interessanti e remunerati, dall'altro un incremento della disoccupazione strutturale.

sciente automazione non solo sui processi produttivi, ma soprattutto sul lavoro, sulla società, sul modo di vivere, sulla cultura.

Nel breve-medio periodo (3-10 anni) l'automazione – soprattutto se ben sfruttata e accompagnata da adeguate politiche industriali e di formazione – potrebbe essere un fenomeno positivo, perché creerà molta più ricchezza di

quanta ne distruggerà, e **produrrà anche posti di lavoro più qualificati, interessanti e remunerati.** Purtroppo però ci sarà una classe di lavoratori-esclusi, prevalentemente persone oltre i 50 anni di bassa istruzione e addetti a mansioni ripetitive o a scarso valore aggiunto, lavoratori che in gran parte perderanno

il posto, con scarse o nulle speranze di trovarne un altro. **Da sempre nella storia umana, il progresso tecnologico creando maggiore produttività, alimenta anche la ricchezza e genera posti di lavoro a maggior valore aggiunto, di migliore qualità e maggiormente pagati.** Non a caso, il Paese europeo con la maggior diffusione dell'automazione è la Germania, che è anche quello più ricco e con la disoccupazione ai minimi. Se i robot fossero nefasti per l'occupazione e la ricchezza, la Germania di oggi sarebbe povera e piena di disoccupati. Invece, è vero il contrario. E questa volta dobbiamo aspettarci posti di lavoro per progettisti di automazione, programmatori software, consulenti informatici, analisti di Big Data, esperti di robotica e automazione, controllori di processo. Si pensi a quanto è avvenuto con la prima rivoluzione industriale. L'automazione, certo, ha mandato a casa una larga fetta di lavoratori. Ma ne ha creati molti di più,





e ha permesso una diffusione generale del benessere, che nel tempo ha fatto sparire analfabetismo, mortalità infantile e tutta la vita breve e faticosa che faceva gran parte della popolazione, occupata nel lavoro agricolo.

Nel medio-lungo periodo, cioè oltre i 10 anni (le previsioni temporali possono essere, ovviamente, solo approssimative e ipotetiche) **ci dobbiamo aspettare un radicale cambiamento delle nostre società**, che non si potrà risolvere soltanto attraverso forme di imposizioni fiscali o azioni di welfare. **Bisognerà fare un ragionamento assolutamente inedito – un ragionamento vasto – a partire da politica, società, cultura, modo di vivere.**

PERCHÉ LA TASSA SUI ROBOT NON È PRATICABILE E NEMMENO AUSPICABILE PER I LAVORATORI STESSI?

Tassare il progresso tecnologico non ha senso. Sarebbe come tassare le macchine lavatrici per compensare i posti di

lavoro persi dalle lavandaie. **Significherebbe porre un freno a quel progresso tecnologico che, da sempre, ha portato crescita economica e maggior benessere generale.** Anche perché ha liberato una gran parte di umanità dai lavori più faticosi, ripetitivi, rischiosi. Inoltre, la maggiore produttività generata dalle macchine crea già di per sé un maggior reddito imponibile e, quindi, può produrre più gettito fiscale. Per spiegarci meglio useremo numeri inventati e parole povere. Supponiamo che un'azienda parzialmente automatizzata produca 100 euro di ricavi e 10 di utile. Ebbene, una molto automatizzata potrebbe produrre 150 euro di ricavi e 50 di utile. E su quei 50 di utile pagherebbe maggiori tasse, con evidenti benefici in termini di prelievo fiscale. Senza contare l'incremento di utile che si creerebbe per chi progetta, produce e commercializza i robot, nonché per tutto il mondo di servizi ad elevato valore aggiunto che ruota loro attor-

no. Una tassa che freni la diffusione dei robot, pertanto, rischierebbe di ridurre il gettito fiscale invece che di aumentarlo. Una tassa sui robot, poi, dovrebbe avere diffusione mondiale, cosa che, fino a quando non ci sarà un mondo unificato politicamente, sarebbe impossibile. Ci sarebbero quindi Paesi in cui i robot non vengono tassati, Paesi che diventerebbero attrattivi per le aziende manifatturiere, che porterebbero la loro produzione in quei luoghi, depauperando i Paesi che applicano la tassa sui robot.

Inoltre, **a noi occidentali, l'automazione conviene, perché fa venire meno le ragioni che rendono competitiva la delocalizzazione della manifattura per risparmiare sul costo del lavoro.** L'automazione consente di tenere le fabbriche qui da noi invece di portarle in Cina o in India o chissà dove. Non solo perché non c'è ragione di portare altrove un lavoro che viene svolto da robot, ma anche perché più la fabbrica è a valore aggiunto (e quella automatizzata, ovviamente lo è) più è utile tenerla vicina ai centri decisionali dell'impresa che in genere stanno in importanti luoghi occidentali, dove ci sono competenze, attività di ricerca, società di consulenza e tutto quello che serve. **Maggiori sono gli investimenti tecnologici, maggiore è la competitività, più l'impresa può prosperare, salvando i posti di lavoro che ci sono.** L'automazione – superficialmente vista come "nemica" – è in realtà ciò che ha contribuito a salvare molte aziende, e a tenerne tante in Italia (in Europa e nel mondo occidentale). Non è un caso se, parallelamente alla crescita dell'automazione, in tutto il mondo sia in aumento anche il reshoring, cioè il fenomeno del ritorno in patria delle produzioni un tempo delocalizzate. Come abbiamo già detto, **l'onda lunga dell'automazione può generare migliaia di posti di lavoro qualificati e interessanti per ingegneri, informatici, tecnici e operai specializzati.**

In buona sostanza, sul breve-medio periodo, l'automazione potrebbe creare più lavoro di quanto non ne distrugga.

PER L'ITALIA MAGGIORI VANTAGGI DALL'AUTOMAZIONE

E in Italia? Questo ragionamento è ancora più valido. Non solo perché siamo il secondo Paese manifatturiero d'Europa e il settimo al mondo. E questo già basterebbe, visto che l'economia reale genera direttamente il 16% del PIL e indirettamente (cioè attraverso tutti i servizi connessi alla manifattura) ben il 60%, ma anche perché l'Italia è povera di materie prime. Il manifatturiero ci permette di "lavorare" le materie prime provenienti da fuori e poi rivenderle, garantendo così un equilibrio della bilancia dei pagamenti. Tale equilibrio è essenziale per la sopravvivenza economica del Paese, per non precipitare nella povertà.

Ma che cosa significa – nella pratica – cavalcare l'ondata di automazione e di nuove tecnologie manifatturiere? Un passo importante è rappresentato dal

Tassare il progresso tecnologico non ha senso: l'automazione crea valore economico e posti di lavoro, consente di mantenere le fabbriche in Occidente e facilita il reshoring.

Piano Industry 4.0 del ministro Carlo Calenda, che ha concesso importanti defiscalizzazioni per le imprese che investono in nuovi impianti e nuove tecnologie di interconnessione, ma non basta.

Occorrono importanti investimenti in ricerca, che ci mettano al passo con i grandi Paesi europei. Ci vuole una politica industriale adeguata, modellata sui casi di successo americano e tedesco.

Bisogna formare le nuove generazioni ai nuovi lavori, creando adeguate strutture e, soprattutto, aumentando il numero di ingegneri. Troppi ragazzi, inconsapevoli del futuro, si iscrivono ancora a facoltà letterarie, o a medicina, o sognano addirittura di fare i cuochi. Invece, abbiamo un bisogno disperato di ingegneri e bisogna fare tutto il possibile per aumentare il loro numero. Tutto queste considerazioni, però, non devono far dimenticare

gli enormi problemi sociali che verranno creati dalla diffusione capillare dell'automazione.

BREVE-MEDIO PERIODO: AFFRONTARE IL PROBLEMA

DELLA DISOCCUPAZIONE STRUTTURALE.

Se è vero che l'automazione va incoraggiata, invece che tassata, è altrettanto vero che, soprattutto nel medio periodo (la nostra ipotesi è di 3-10 anni) crescerà la disoccupazione strutturale, a danno soprattutto di un certo tipo di lavoratori. Si pensi per esempio ai porti, che con la diffusione dell'Industry 4.0 (nel giro di pochissimi anni) verranno completamente interconnessi e automatizzati. Oggi, quando arriva una nave-cargo, c'è un uomo che guida un camion con le benne o una gru e che posa ogni singolo container sui treni o sui camion che lo porteranno a destinazione. Arrivati sul luogo prescelto, verranno aperti e smistati da operatori umani. Domani, i container saranno pieni di sensori e macchine automatiche e supersensorizzate a loro volta provvederanno, da sole, a posizionarli dove serve per spedirli. Giunti a destinazione, succederà lo stesso. Gli uomini che guidano camion con le benne o gru, resteranno senza lavoro. È vero, certo, che si crea occupazione più qualificata, ma non saranno certo gli ex operatori di camioncini con le benne, magari ultracinquantenni, a programmare i computer, a installare i sensori o a presiedere ai sistemi di governo. L'esempio dei porti si potrebbe estendere a decine, centinaia di altre attività manifatturiere.

Anche volendo, e potendo, non tutti i lavoratori che l'automazione e la tecnologia costringeranno ad andare a casa si potrebbero dedicare ad altro, o riqualificare. Non solo perché è difficile riqualificare personale con basso livello di istruzione e che per decenni si è dedicato ad attività ripetitive, ma anche perché è oggettivamente difficile che ci sia sufficiente lavoro per tutte queste persone. Ultimo ma non meno importante, il tema della giustizia sociale, o dell'equità, come lo si voglia chiamare. Non è assolutamente accettabile che i costi sociali ed econo-



Bill Gates: "Se un robot svolge lo stesso lavoro degli uomini dovrebbe essere tassato allo stesso livello"

mici della Quarta Rivoluzione industriale ricadano solo su una tipologia di persone, che sono anche le più svantaggiate. Sarebbe una colossale ingiustizia, ma non è solo un tema etico. Il fatto è che questa ingiustizia le società occidentali non se la potrebbero proprio permettere. Le conseguenze della frustrazione, forse anche della disperazione, di centinaia di migliaia di persone potrebbero alimentare terrorismo e movimenti di protesta pericolosi e costosissimi da gestire. Quindi? **La soluzione** – l'unica soluzione oggi pensabile – **sembra essere il reddito di cittadinanza garantito per tutti**. Senza dimenticare le altre operazioni necessarie, come **la creazione di strutture per la formazione continua e il riposizionamento professionale dei lavoratori che possono avere speranze di trovare una nuova collocazione**.

CI VUOLE IL REDDITO DI CITTADINANZA!

Il reddito di cittadinanza è l'unica soluzione efficace a questo e ad altri problemi sociali che già esistono e che in futuro diventeranno drammatici. E avrebbe anche un effetto moltiplicatore di ricchezza. Il reddito di cittadinanza esiste in Francia e in molti Paesi evoluti del Nord Europa, è auspicato perfino dall'Unione europea. Inoltre, il reddito di cittadinanza avrebbe anche un effetto fiscale positivo e tale da garantire, almeno in parte, il recupero delle somme investite per erogarlo. Si tenga presente che, a oggi, il principale problema economico dell'Italia (che, fra i pochi Paesi occidentali, non ha recuperato i punti di PIL persi con la crisi e non intravede nemmeno in prospettiva alcuna possibilità di farlo) è la stagnazione dei consumi interni.

Questi ultimi – per meccanismi economici che sarebbe lungo spiegare qui – sono anche vitali per alimentare aziende che magari sono lontane dal largo consumo, ma che comunque hanno la loro testa e il loro cuore qui da noi. Dare soldi ai po-

veri, che li spendono subito, rappresenterebbe quella bella sferzata neokeynesiana che è indispensabile per la nostra ripresa. A livello fiscale, poi, se si danno 1000 euro a un povero, accade che lo Stato ne recupera 210 già al primo giro di spesa (con l'IVA), senza contare l'Irpef sui maggiori utili realizzati dalle aziende che vendono al povero i beni di prima necessità. A loro volta, queste aziende devono approvvigionarsi maggiormente (quindi altra IVA e altro Irpef) e investire per far fronte alla nuova domanda. Magari devono perfino assumere maggiore personale, che a sua volta spende.

Peraltro, il reddito di cittadinanza si impone anche alla luce delle recenti riforme pensionistiche e del mercato del lavoro, che in futuro creeranno non pochi problemi sociali. Ci sarà una generazione, quella che oggi ha attorno ai 40 anni di età che teoricamente dovrebbe andare in pensione a 70 anni. L'avverbio "teoricamente" merita una sottolineatura. Quale datore di lavoro, che non sia lo Stato, è disposto a tenere dipendenti così anziani? Forse può tenerne una piccola parte, quelli essenziali, ma gli altri? Inoltre, con i nuovi contratti di lavoro "Jobs Act" è diventato facile disfarsi di chi sembra non servire più. Certo, per i disoccupati ci sarà la Naspi, elemosina di mille euro circa per 12-18 mesi. E dopo? Un 60enne messo fuori azienda col contratto "Jobs Act" e competenze magari obsolete che farà dopo la Naspi?

Creerà una start-up? Imparerà a progettare robot?

Insomma, ci saranno molti lavoratori espulsi dal mercato del lavoro prima di aver raggiunto l'età pensionabile. Una parte significativa di questi avrà alla spalle periodi di precarietà o di disoccupazione, con conseguenti versamenti discontinui o addirittura nulli. Per loro la pensione sarà un miraggio lontano. Non ci sono ragioni che rendano sconsigliato o inattuabile il reddito di cittadinanza, se non una serie di pregiudizi, riconducibili a due. Il primo è il pregiudizio che sia una roba da comunisti, talmente insensato da non meritare alcuna confutazione. Il secondo pregiudizio riguarda la possibilità di abusi o l'alimentazione di una generazione di fannulloni. Tuttavia, contro questi "pericoli" è possibile, in un mondo moderno e interconnesso, predisporre adeguati anticorpi. Basta imitare le best practice dei Paesi europei in cui il reddito di cittadinanza esiste già. E se anche qualche fannullone o doppiolavorista dovesse sfuggire agli anticorpi? Beh, sarebbe un problema così grave? Davvero vogliamo gettare nella povertà centinaia di migliaia di persone e tenerci la domanda interna depressa, in nome di una posizione di principio contro qualche migliaio di fannulloni e furbetti? A parte il fatto che fannulloni e furbetti comunque spendono e muovono l'economia, che cosa vogliamo fare? Muoia Sansone con tutti i Filistei? Veramente?

Credits: Shutterstock.com



NON C'È SOLO IL REDDITO DI CITTADINANZA

Uno sguardo un po' più ampio... Tenendo conto anche dell'Unione europea. Ovviamente, non c'è solo il reddito di cittadinanza fra i rimedi. Ci sono anche altre soluzioni, come **la creazione di nuovi posti di lavoro nella ricerca scientifica, nelle infrastrutture, nella cura delle persone e del territorio. Tutte attività che possono essere finanziate solo dalla mano pubblica** e che – fatto non secondario – sarebbero comunque **utili alla collettività, alla creazione di valore economico**, al sostegno delle aziende chiamate a competere a livello mondiale. Reddito di cittadinanza e altri rimedi, potrebbero tradursi in pratica più facilmente se ci fossero più risorse. E queste ultime arriverebbero se i vincoli alla spesa pubblica imposti dall'Unione europea (ovvero la famigerata austerità) smettessero di esistere e se fosse possi-

bile la creazione di debito a livello di Ue. L'austerità è stata decisa nel 1993 in nome del giusto principio di frenare il debito pubblico, ma 25 anni dopo è diventata un dogma fine a se stesso, un freno alla crescita, qualcosa che sta creando sacche di povertà e sta delegittimando la stessa Unione europea, che rischia di sfaldarsi. L'emissione di eurobond ci metterebbe sullo stesso piano di competizione degli Stati Uniti, che hanno debito a livello statale e a livello federale e che, in buona parte grazie al debito federale, sono riusciti ad alimentare le riforme economiche di Obama, che hanno rimesso l'economia in carreggiata, facendola crescere di quasi 25 punti di PIL e portando gli Usa vicino alla piena occupazione.

NEL LUNGO PERIODO: L'AUTOMAZIONE PERVASIVA E UN RIPENSAMENTO GENERALE DELLA SOCIETÀ E DELLA POLITICA

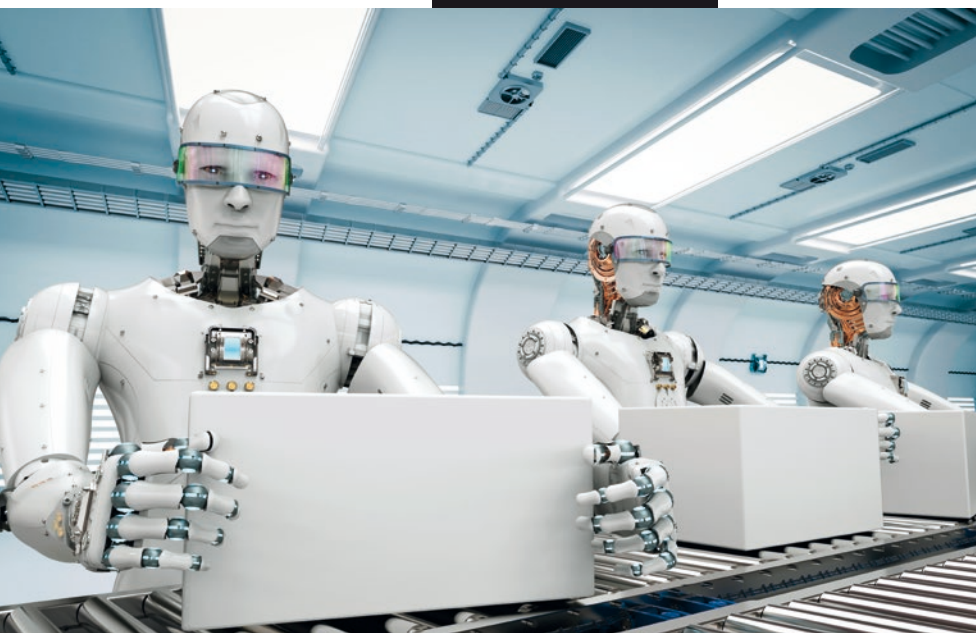
Quanto detto finora vale per il breve-medio periodo, ma sui tempi

lunghi, fra 10-20 anni circa, potremmo trovarci a vivere in un mondo radicalmente nuovo, un mondo che, forse, nemmeno la fantascienza è in grado di immaginare. Un mondo nel quale i robot sono in grado di fare i lavori domestici, le auto si guidano da sole, gli automi fanno i baristi, le macchine si auto-producono, auto-controllano e auto-programmano. Un mondo nel quale perfino i soldati vengono sostituiti dai robot e i software rispondono al telefono in modo indistinguibile dagli umani, forniscono pareri legali e scrivono perfino gli articoli di giornale. Che posto ha il lavoro in un mondo simile? Ben poco, se si vuole essere realisti. Tanto che stime di McKinsey calcolano che, nel giro di vent'anni, la metà dei lavori svolti da umani potrebbe essere automatizzata, eseguita da automi.

L'automazione e la tecnologia, insomma, possono creare lavoro a breve-medio periodo, ma nel lungo periodo lo distruggono tout court. E allora? E allora bisogna ripensare radicalmente il modo di vivere dell'uomo in una società in cui poco lavoro è necessario. **Tutto questo richiede un nuovo modo di concepire la politica e di viverla.** Dopo anni di propaganda contro la "casta" (propaganda basata su solide ragioni, ma che ha delegittimato non solo i politici corrotti e/o incapaci, ma la politica intera) la politica dovrebbe trovare una nuova legittimità.

In futuro (ma dovrebbe cominciare già adesso) **la politica viene chiamata a compiere un'operazione storica: distribuire sull'intera comunità gli enormi benefici che derivano dall'evoluzione tecnologica.** Per questo, occorre una maggiore leva fiscale, che deve agire sugli enormi profitti e sulle rendite. Una rivoluzione copernicana. Bisogna che qualcuno inizi a pensare in grande e con un adeguato senso della storia. È una sfida immensa, altro che tassa sui robot.

La politica è chiamata a compiere un'operazione storica: distribuire sull'intera comunità gli enormi benefici che derivano dall'evoluzione tecnologica.





MIGLIORAMENTO CONTINUO E LIBERTÀ CREATIVA

IL CASO GRANDVISION

INTERVISTA A GIANMARIO DI GENNARO,
GLOBAL MANUFACTURING & QUALITY DIRECTOR

Per un'azienda la creazione del valore passa attraverso tre pilastri: lo scopo finale, i processi, le persone.

Classe 1972, ingegnere meccanico originario della Campania ma da molti anni in giro per il mondo, alle spalle una lunga esperienza nel settore manifatturiero e biomedicale internazionale con importanti player tra cui Italgrani, Cementir, Pirelli Cables, Gambro, Cardinal Health (ora CareFusion-BD), oggi **Gianmario Di Gennaro è Global Manufacturing & Quality Director di uno dei giganti internazionali dell'ottica, GrandVision**, retailer presente in 44 Paesi con oltre 7.000 punti vendita. A lui abbiamo chiesto cosa significa occuparsi di miglioramento continuo e di organizzazione dei processi nell'era della digitalizzazione.

Nel mercato globale, competere efficacemente non può prescindere dal

comprendere profondamente la prospettiva del cliente. Specialmente quando ci troviamo a dover definire il valore che il nostro business si propone di generare, a tutti i livelli della catena del valore, dai fornitori al momento del contatto multicanale con il cliente. Allo stesso tempo e credo non meno importante sia analizzare e comprendere i business models adottati dai competitor (player) e i modelli operativi con cui essi generano valore e lo rendono disponibile per il mercato. **Conoscere e capire le tecnologie di riferimento e i processi attraverso i quali si articola la catena del valore dei player di successo porta alla vera conoscenza di un mercato.** In breve, in un contesto estremamente dinamico il cosa

lo decide il cliente, il come il mercato. In questa situazione un buon piano di azione può non essere abbastanza, a mio avviso, a meno che comprenda e specifichi bene anche cosa non fare. Saper star lontani dalle tentazioni di avventurarsi su scorciatoie che ci distraggono dalla strategia decisa è fondamentale. **In un ambiente estremamente competitivo le risorse sono drammaticamente limitate, diluirle in attività non-core è contro produttivo.** Le distrazioni, infatti, generano a loro volta attività accessorie che continuano a distogliere risorse (processi a stadi iniziali di evoluzione). Fattore chiave del successo, infatti, insieme alla qualità di una strategia, è la sua efficace implementazione nei tempi definiti. Se non vi sembra vero, provate a cucinare il vostro piatto preferito rispettando alla lettera la ricetta ma trascurando le indi-



cazioni sui tempi delle fasi. **Questo richiede le risorse giuste e un perfetto allineamento di intenti e azioni verso lo scopo.** Quantità e qualità delle risorse e loro allineamento, possono essere vanificate da uno spettro di attività troppo ampio che finisce col diluire significativamente i risultati, a volte dal sapore orrendo!

Credo che **la creazione del valore si basi su tre componenti essenziali: il "purpose" dell'azienda, ovvero il motivo principale della sua stessa esistenza**, ciò che possibilmente la contraddistingue da tutte le altre. Poi ci sono i **processi**, risultato ultimo della combinazione tra l'architettura dei flussi (merci, money, info) e l'infrastruttura, ovvero l'insieme di tutti quei dispositivi (tangibili e non) che sono i cosiddetti business enabler (IT tool, sistemi informativi, cooperazioni strategiche). Infine, **il terzo e di gran lunga più importante componente è costituito dalle persone.**

In merito a quest'ultimo punto mi preme sottolineare che, a dispetto dei tanto sbandierati slogan, sono dell'opinione che guardiamo sempre più alle persone come a un mero costo più che a un valore strategico e, per di più, colpevolizzando coloro che in realtà sono parte lesa in un processo di mancata valorizzazione o

Quando il business model è chiaro e si lascia alle persone e ai manager la libertà di declinarlo in base alla loro esperienza si crea il vero valore, quell'unicum che fa la differenza sul mercato.

potenzialità più recondite dei talenti presenti (e a volte trascurati) in azienda e non parlo solo di persone. È evidente che quanto più si riesca a sfruttare questo potenziale esistente, funzionale al purpose dell'azienda, tanto più sarà il valore che la strategia porta a generare.

Fatta questa doverosa premessa, ritengo importante **non cadere nell'errore di considerare il digitale come "la" nuova strategia o peggio ancora un nuovo purpose: il digitale è uno strumento**, estremamente potente e prezioso ma uno strumento **e come tale deve essere utilizzato.** Esso, per esempio, può aiutarci a ottenere informazioni decisive per il nostro business, in tempi e forme impensabili sinora. Inoltre ci consente di intervenire sui nostri processi in tempi e modi solo sognati fino a pochi anni fa. Le racconto una storia. È notte fonda, buio. Una strada con un lampione. Sotto questo lampione, il classico cono di luce che disegna una circonferenza. Un signore è inginocchiato sotto il lampione, in cerca

di qualcosa. Ne passa un altro, si avvicina e gli chiede cosa abbia perso, il signore risponde che non riesce più a trovare le sue chiavi, sicché il passante si china ad aiutarlo. Dopo circa 5 minuti, diventa evidente che in quei 2 metri quadri di luce, le chiavi non ci sono. A questo punto, il passante chiede "Mi scusi, ma lei è sicuro di aver perso qui le sue chiavi?" e il signore "No", il passante "Ma allora perché le cerca qui?", il signore "Perché c'è luce". Ecco a cosa deve servire il digitale: a spargere luce ovunque, perché per nostra natura e cultura, tendiamo a cercare e valutare solo ciò che è visibile. Ma ripeto, il digitale non è una nuova strategia, rientra nell'infrastruttura.

In GrandVision il purpose si traduce nel rendere accessibile un altissimo livello di standard di soluzioni per il benessere visivo a dei costi estremamente contenuti. Perseguiamo questa missione attraverso la **riduzione delle perdite** e il conseguimento del **miglioramento continuo nell'ambito dei processi.** Miglioramento continuo che per essere reale, sostenibile, essenziale, raramente può partire come un'imposizione esclusivamente top down, ma deve prendere il via anche dalle persone più vicine al prodotto (al cliente), dagli operatori di linea, dai tecnici, dai product specialist, dai venditori, dal personale a contatto con il cliente e trovare nella leadership un forte orientamento alla creazione di valore.

Nella mia esperienza, **i miglioramenti più rivoluzionari che hanno veramente contribuito alla creazione del vantaggio competitivo dell'azienda, sono quasi sempre venuti dalla parte operativa.** Quando la strategia è chiara, è chiaro il business model e si lascia alle persone la libertà di declinare quel business model in accordo con quella che è la loro percezione ed esperienza, lì si crea il vero valore, quell'unicum che fa la differenza sul mercato. Spesso però ce ne dimentichiamo.



GRUPPO FAVA: L'INNOVAZIONE È NEL DNA

INTERVISTA A LUIGI FAVA,
AMMINISTRATORE DELEGATO

Specializzata in impianti industriali per la produzione di pasta secca, Fava è leader di settore insieme a pochi altri competitor con cui spartisce la quasi totalità del volume degli investimenti mondiali. L'azienda del ferrarese, con un valore della produzione che sfiora i 100 M€, detiene oltre il 40% della quota di mercato mondiale, con un parco macchine installato che supera l'80% nei pastifici d'Italia e circa il 90% del fatturato realizzato in gran parte in Paesi come Africa, Asia, e Middle East dove, negli ultimi 15 anni, sono nate numerose imprese locali che adottano le stesse modernissime tecnologie utilizzate dai pastifici italiani. Si tratta di investimenti che variano dal milione di euro per le macchine più

piccole (1000 kg all'ora), fino ai 5-6 milioni di euro per le macchine di capacità produttiva più importante. **Fava vanta il primato di aver messo sul mercato le linee con capacità produttiva più grandi mai realizzate:** ad esempio quella per pasta corta da 12.000 kg all'ora e la linea ITRG per pasta lunga da 6.000 kg all'ora, realizzata fin dal 1997.

Di innovazione abbiamo parlato con Luigi Fava, Amministratore Delegato dell'azienda familiare giunta ormai alla terza generazione che, con il fratello Riccardo, alla guida di Baltur, l'altra azienda fami-

Dal 1937 l'innovazione è parte della storia del Gruppo Fava, oggi leader mondiale nella realizzazione di impianti industriali per la produzione di pasta secca.

gliare attiva nel settore del riscaldamento, condivide la stessa passione del nonno fondatore e del padre Enrico, oggi Presidente. Una passione nata nel 1937 quando Augusto Fava, mentre lavorava come idraulico presso un pastificio centese, ebbe un'intuizione

geniale e si cimentò nel progettare la prima macchina capace di essiccare in continuo la pasta, il "trabatto".

LA STORIA DEL GRUPPO FAVA È INTIMAMENTE COLLEGATA ALL'INNOVAZIONE, MA COSA SIGNIFICA FARE INNOVAZIONE NEL TERZO MILLENNIO?

L'evoluzione tecnologica degli impianti ci permette di ottenere una qualità della pasta migliore, con un occhio di riguardo ai consumi energetici e agli aspetti manutentivi



L'innovazione è uno degli elementi intimamente connessi alla storia di Fava: mio nonno aveva un gran talento e una grande inventiva che lo portarono a brevettare un numero considerevole di macchine tra cui

Il teamwork, la conoscenza dei mercati e dei loro bisogni sono le basi da cui far nascere le idee innovative da trasformare in proposte reali.

il primo essiccatoio continuo che aprì le porte all'automazione dell'industria pastaria. Il testimone fu poi raccolto da mio padre Enrico che nel 1972 ideò la tecnologia dell'alta temperatura. Oggi, sebbene non siano più possibili le stesse invenzioni epocali di allora, continuiamo a lavorare sull'evoluzione tecnologica degli impianti con l'obiettivo di ottenere una qualità della pasta sempre migliore anche utilizzando materie prime più "povere" ed economiche. Un occhio particolare va anche ai consumi energetici e

prodotti dialogano con la nostra sede.

Stiamo lavorando da qualche tempo su un progetto IoT allo scopo di raccogliere dati dalle nostre linee in funzione in giro per il mondo e di correlarli tra loro al fine di raccogliere quante più informazioni possibili sul ciclo di vita delle macchine capire come progettare meglio gli impianti e offrire un migliore livello di servizi di assistenza. Gli impianti in oggetto infatti, se correttamente mantenuti, possono durare fino a 40/50 anni: la vendita dell'impianto è solo il primo

agli aspetti manutentivi che impattano sul costo di produzione della pasta e quindi su una maggiore redditività per il nostro cliente. **Tutte le macchine sono completamente automatiche, così come tutti gli impianti**

passo di un rapporto di lungo termine in cui il livello di servizio fa la differenza. Oggi, con la tecnologia digitale, possiamo essere virtualmente al fianco del nostro cliente nella conduzione dell'impianto e nella prevenzione di guasti e inceppamenti.

NON TUTTE LE IDEE NUOVE SONO BUONE IDEE, COSÌ COME NON TUTTI I PROGETTI INTERESSANTI POSSONO ESSERE ATTUATI: QUANTO È IMPORTANTE, NELL'INNOVAZIONE E IN GENERALE NELLA GOVERNANCE DELL'AZIENDA, IL CONCETTO DI SCELTA? SOPRATTUTTO, COME DECIDERE COSA FARE SUBITO E COSA RIMANDARE?

Prima di tutto credo sia indispensabile una profonda conoscenza del settore in cui si opera, conoscenza che si può ottenere solo respirando il mercato in prima linea. Il nostro per esempio è un



settore in cui l'imprenditore, dato il tenore degli investimenti, ha rapporti diretti con il cliente con cui è in trattativa. Ed è proprio in virtù di questo rapporto privilegiato che abbiamo potuto fare delle scelte importanti, interpretando i bisogni emergenti della clientela più importante. Quando 20 anni fa abbiamo prodotto la prima macchina da 6.000 kg all'ora, si è trattato di un'innovazione clamorosa che ha creato un gap tecnico e tecnologico rispetto ai competitor. Perché abbiamo deciso di realizzarla? Perché in base alle informazioni raccolte sul mercato, avevamo intuito che si stava aprendo un'opportunità per questo tipo di macchine di grande capacità che, a parità di risorse nello stabilimento, avrebbero avuto un

La propensione al miglioramento deve partire dall'imprenditore ma deve estendersi a tutto il team manageriale.

costo per chilo di pasta prodotto nettamente inferiore. Ciò ci ha permesso di conseguire un vantaggio competitivo che ha alimentato il nostro primato tecnologico rispetto a competitor molto più grandi di noi

dimensionalmente e con aree di business più diversificate rispetto a noi. La nostra specializzazione così spinta è uno stimolo ad essere sempre all'avanguardia. Il rischio, in caso contrario, è di perdere fatturato e quote di mercato.

L'INNOVAZIONE È QUALCOSA CHE RIGUARDA SOLO CHI LA FA O COMPORTA UN CAMBIAMENTO DELLA MENTALITÀ DI TUTTA L'AZIENDA?

Un tempo l'innovatore di prodotto era il nonno, poi mio padre Enrico, entrambi tecnici preparatissimi che vivevano in pa-

stificio dai clienti più che all'interno della propria azienda, con una sensibilità alle problematiche del prodotto più unica che rara. **Oggi l'innovazione deve essere qualcosa di più diffuso, che parte dell'imprenditore ma che riguarda tutto il team manageriale e una naturale propensione all'ascolto dei bisogni del mercato per essere sempre un passo avanti.** Il teamwork, la conoscenza dei mercati e dei loro bisogni sono le basi da cui far nascere le idee innovative da trasformare in proposte reali. Solo in questo modo potremo consolidare la posizione e la reputazione che ci siamo guadagnati sul campo in 80 anni di successi e di commesse adempiute puntualmente, soddisfacendo le aspettative dei nostri clienti. Sarei molto orgoglioso di festeggiare fra 10 anni il 90° anniversario dalla fondazione, mantenendo questa posizione di leadership.



IDEE E INNOVAZIONE

LA NUOVA FORZA DELLE IMPRESE

DI ROMANO BONFIGLIOLI, PRESIDENTE
ONORARIO BONFIGLIOLI CONSULTING

È il tempo delle
"multinazionali tascabili",
imprese fortemente
internazionalizzate,
innovative e dal know how
italiano.

Qualche tempo fa, un articolo apparso su un'importante rivista economica titolava "L'industria non c'è più". E proseguiva "Negli ultimi 25 anni Fiat, Eni, Telecom hanno perso 2/3 dei dipendenti in Italia.

Come loro tutti gli altri big. Dopo è rimasto solo il vuoto". L'articolo poi riportava la classifica dei maggiori datori di lavoro nel 2015 in comparazione a quelli del 1990.

2015	
POSTE	143.500
FIAT	84.887
FS	65.616
COOP	54.591
TELECOM ITALIA	52.557
ENEL	33.040
FINMECCANICA	29.671
EDIZIONI (Benetton)	23.102
ESSELUNGA	21.135
ENI	16.720

1990	
FIAT	237.000
ENI	127.197
STET (TELECOM)	125.958
ENEL	114.064
FINMECCANICA	58.450
ILVA	50.410
MONTEDISON	48.795
OLIVETTI	31.576
ALITALIA	29.641
FINCANTIERI	20.623

Fonte: L'Espresso

Innanzitutto si può osservare che queste classifiche (10 gruppi!) non rappresentano certo il sistema industriale italiano che è composto da circa 4 milioni di piccole/medie aziende!

È vero: le grandi imprese storiche per tutta una serie di motivi ed errori sono scomparse o si sono ridotte ed è impossibile farle resuscitare (vedi Olivetti, Italtel, Telettra, Montecatini, Fiat Ferroviaria, Aermacchi e in genere l'industria aeronautica, Finsider, ecc.) e con loro le grandi famiglie che hanno fatto il sistema industriale italiano (con pregi e difetti), in quest'ottica è giusto parlare di declini.

Nel frattempo però **sono prosperati tanti "gioielli" di medie imprese**, da altrettanto capaci famiglie di imprenditori e manager, **chiamate col nome significativo di "multinazionali tasca-**

bili": in Emilia IMA (3.000 dip.), G.D. COESIA (2.400 dip.), Ducati (1.000 dip.), Lamborghini (ca. 1.000 dip.) Marposs (3.000 dip.), Sacmi (2.000 dip.), Mapei (ca. 9.000 dip.), Carpigiani, Bonfiglioli Riduttori, Distretto Ceramiche, Ferrari (3.000 dip.), Maserati; nelle Marche Tod's (calzature); in Lombardia Brembo, Fontana (ca. 2.000 dip.) e Gruppo Miroglio; Armani, Benetton, Cucinelli, ecc. nell'abbigliamento; Amadori, Barilla, Granarolo, Gruppo Cremonini ecc. nel settore alimentare; Bracco, Chiesi e Zambon nel settore farmaceutico; altre nel settore dell'arredamento e così via.

E allora dov'è il vuoto? Non sono datori di lavoro questi? Se le cose stanno così è giusto parlare di vuoto o anche di declino? Non è più rispondente alla realtà parlare di trasformazione?

Si parla di declino se si pensa che lo sviluppo del Paese possa svolgersi solo con il ruolo trainante delle grandi imprese private e pubbliche: si delinea praticamente una polarizzazione fra un nucleo di grandi imprese e una massa di imprese minori. Si parla di trasformazione se si pensa a un processo che lascia affiorare una nuova struttura economica, che veda progressivamente al centro l'universo delle medie imprese e, all'interno di questo, un gruppo nutrito di imprese più dinamiche, con dimensioni crescenti costituito dalle cosiddette "multinazionali tascabili"; cioè **imprese fortemente internazionalizzate** (seppure in mercati di nicchia) **con capacità di attingere alle specifiche dotazioni italiane** (dalle risorse territoriali alla qualità delle risorse umane, affinate nei secoli e non imitabili), **con capacità di giovarsi delle nuove tecnologie, di introdurre forti innovazioni di processi e ripensare all'organizzazione dell'impresa in base alle nuove tecniche di gestione (lean)**. Il futuro delle medie imprese prenderà quindi forma attorno ai 2 assi dei sistemi territoriali e della integrazione internazionale. Niente garantisce a priori che le medie imprese possano essere un'alternativa in grado di fare conseguire all'Ita-

lia esiti e risultati pari a quelli del passato: l'importante è che si accetti l'idea che è **in atto una trasformazione e non un declino a fine di tutto**.

Del resto ci fa essere ottimisti il fatto che

queste dimensioni delle aziende, nel complesso del sistema industriale, sono quelle più adatte agli imprenditori e alle **maestranze italiane che sono eccellenti nel "piccolo"** ("piccolo è bello" era lo slogan che aveva successo anni fa), ma non sono capaci di dominare e condurre bene le grandi dimensioni e far crescere le multinazionali, dove occorre una forte disciplina organizzativa, finanza, investimenti in ricerca, innovazione, tempi lunghi ecc.

Un altro fattore da tenere presente è che probabilmente gli imprenditori che hanno delocalizzato saranno costretti a riportare in Italia le produzioni più qualificate e non di serie, perché qui c'è una classe operaia di alto livello e qualità, inoltre il divario dei costi della manodopera diminuisce col crescere del tenore di vita dei paesi in via di sviluppo.

Mi piace pensare, come già detto, che questa non imitabile qualità dei lavoratori italiani si sia affinata nei secoli, a partire dal 400-500 quando Firenze, Venezia, Milano, Ferrara ecc. pullulavano di grandi artigiani, artisti e signori, mecenati illuminati che primeggiava-

Ci auguriamo un futuro in cui la forza delle aziende non sarà data dal numero degli occupati ma dalla forza delle idee, dalla capacità innovativa, dagli uomini.

no in tutta Europa. Infine vorrei citare J. P. Womack (pioniere del Lean Thinking in America) che concorda sul fatto che l'Italia dà il meglio di sé stessa facendo prodotti unici in pic-

coli volumi, che l'Italia è la patria delle Piccole e Medie Imprese, che tipicità e qualità sono i punti di forza dei nostri prodotti, che però devono essere realizzati in modo da essere competitivi.

Per tornare al "nostro vuoto", pensiamo invece che sia in atto **una grande trasformazione "naturale" e irreversibile in tutto il mondo, dovuta alla travolgente e rapidissima rivoluzione informatica e in genere tecnologica**.

Bisognerà investire moltissimo in ricerca, competenze professionali, reti digitali sia da parte dei privati che da parte dello Stato (il Governo lo ha già proposto col piano Industria 4.0). Per quello che riguarda i privati bisognerà favorire gli imprenditori (ci sono!) con una mentalità che non è solo quella di "fare soldi" e tirare fuori tutto quello che si può fin quando si può dall'Azienda, come è successo in passato.

Certo è una grande sfida: speriamo che questa trasformazione ci porti verso **un futuro in cui la forza delle aziende non si misuri più dal numero degli occupati ma dalla forza delle idee, dalla capacità innovativa e soprattutto dagli uomini**.





LE PERSONE: IL VERO CAPITALE DI UN'AZIENDA

INTERVISTA A GIORGIO FERRARIS, CEO
DI FINE FOODS & PHARMACEUTICALS N.T.M.

Un'azienda per avere successo deve muoversi come una testuggine romana, uno schieramento dell'esercito romano impenetrabile e compatto, dal notevole coordinamento collettivo.

La Testudo era una formazione di fanteria dell'esercito romano costituita da una cozzatura posta a protezione di lati, fronte di marcia e teste dei guerrieri e formata dagli scudi dei soldati stessi, con gli orli sovrapposti come scaglie di testuggine. In questo modo, lo schieramento si presentava come una massa compatta e impenetrabile e i legionari potevano avanzare in modo sicuro e agevole. Ma cosa ha a che fare la testuggine romana con l'organizzazione aziendale? "È così che dovrebbe comportarsi l'azienda: essere **molto compatta e procedere come un unico pensante** perché a volte le idee sono chiarissime nella stanza del board, ma poi man mano che si fanno domande ai dipendenti sembra che ognuno lavori per un'azienda di-

versa." Esordisce così Giorgio Ferraris, ceo di Fine Foods & Pharmaceuticals N.T.M., società specializzata nello sviluppo e nella produzione in conto terzi di forme orali solide destinate all'industria farmaceutica, nutraceutica e dei disposi-

tivi medici, con cui abbiamo affrontato il tema di come reclutare e valorizzare il capitale umano.

"Il primo passo compiuto quando sono arrivato in Fine Foods - racconta - è stato quello di separare l'amministrazione del personale dalla direzione delle risorse umane, compito che ho assunto in prima persona e che ritengo essere molto altro rispetto alla mera gestione di buste paghe, ferie e permessi. **È importante sviluppare nelle risorse uno spirito di appartenenza e far loro sentire che**

non solo il loro lavoro, ma anche la loro persona è apprezzata, ed è importante definire i valori di riferimento. È per questo che **in Fine Foods abbiamo sviluppato un percorso che parte da come si scelgono le persone.**

Per gli operatori di linea, il nostro processo di inserimento passa dalle agenzie di lavoro interinale e procede lungo **un iter formativo accurato e complesso**, che comporta un'inerzia iniziale abbastanza alta e termina quasi sempre con la conferma dello stesso da parte del capoturno, sia perché formare un'altra persona significherebbe ulteriore tempo ed energie sia perché sarebbe controproducente beneficiare altre aziende del lavoro di semina svolto. Alla base di tutto ciò, vi è stato un lavoro di ripensamento su quale dovesse essere il profilo delle risorse che ha portato alla creazione di un test ad hoc che contiene, per esempio, delle stringe alfanumeriche da confrontare per trovare l'errore, perché

sulle nostre confezioni ci sono data di scadenza, numero di lotto e l'operatore deve essere molto attento al dettaglio; una scheda di calcolo matematico abbastanza semplice, perché ogni lotto deve essere chiuso con delle mini operazioni (quante scatole su pallet); una scheda di comprensione testo, perché abbiamo varie procedure e bisogna essere capaci di capire un documento. Superato questo test, i candidati incontrano le due responsabili delle risorse umane, entrambe laureate in psicologia, e i capiturno che operano un'ulteriore selezione. Infine, ci diamo 6 mesi di tempo con una serie di criteri di valutazione per confermare il candidato. Questo perché **ritengo che sia un dovere dell'azienda affiancare ai nostri operatori, dei colleghi che siano il meglio sul mercato.** Tanto che stiamo già procedendo verso un passo ulteriore. Di solito si parla di alti potenziali solo relativamente ai White Collar. Noi riteniamo che anche tra gli operatori di linea ci siano degli alti potenziali ed è proprio a quelli che miriamo: ecco perché abbiamo aggiunto al nostro screening qualche domanda di logica un po' più complessa. L'obiettivo è inserire 1 di questi alti potenziali destinato a camminare più velocemente ogni 5-10 operatori.

Riguardo alla selezione degli impiegati, bisogna distinguere. La richiesta di nuovi inserimenti di solito parte dai dipartimenti che richiedono ulteriore supporto e spesso ciò è legato al non saper gestire i dipartimenti per obiettivi, dinamica tipicamente italiana, per cui se non si riesce a misurare ciò che

uno fa, poi bisogna prendere qualcun altro. In questi casi, a volte può essere utile semplicemente **capire i processi e cambiarli** senza necessariamente rivoluzionarli, talvolta basta del comune buon senso, **mettersi al fianco delle persone e capire di cosa hanno bisogno.** A volte, invece, **è necessario decidere dove si vuole andare.** Ci sono delle scelte che sono più tattiche, manca una risorsa nell'area fatturazione per esempio, e altre che sono più strategiche per cui, nel momento in cui si decide un appuntamento che non si vuol mancare, diventa necessario scegliere un alto potenziale che entro tre anni mi porti all'obiettivo prescelto. Fine Foods ha una buona visibilità nel settore, riceviamo spesso CV molto interessanti e con le responsabili delle risorse umane, abbiamo deciso di curarci un nostro database per cui anche se non siamo alla ricerca di una particolare figura, incontriamo i referenti dei CV che più ci ispirano.

Sul fronte valutazione delle performance, ho constatato negli anni che il Performance Appraisal tradizionale sovrverte la ragione stessa per cui è stato creato, ossia l'allineamento del collaboratore alle aspettative del proprio responsa-

bile e alla strategia dell'azienda e viene spesso usato per dare degli aumenti di livello. Premesso ciò, quello in cui ci siamo impegnati è una performance evaluation innovativa che è partita dagli operatori. Ecco dunque che con i capiturno e i responsabili di produzione abbiamo individuato gli operatori più bravi e abbiamo cercato di sintetizzare le loro caratteristiche tra cui sono emerse, oltre alle classiche "capacità di svolgimento della mansione", "flessibilità", "pro attività", "relazione coi colleghi", anche "la capacità di fare da tutor" e "la disponibilità a crescere". Quindi due capiturno di aree omogenee hanno valutato tutti gli operatori e al top 25% abbiamo dato un bonus tra i 500 e i 1000€.

In questa esperienza, è stato molto importante definire a livello strategico quali fossero i valori di riferimento: il messaggio che volevamo passasse era che il nostro lavoro è talmente complesso che se si è molto bravi a far lavorare la macchina ma molto meno corretti nelle relazioni con i colleghi, il bonus non si prende. **L'obiettivo è dimostrare che l'azienda si muove come una macchina compatta, come una testuggine romana.**



Veduta notturna della sede centrale di
Fine Foods & Pharmaceuticals N.T.M



ECOSISTEMI AZIENDALI

INTERVISTA A TROY J GAUTIER,
FONDATORE DI ALLIANCES PROGRESS

Da oltre 30 anni, **Troy J Gautier progetta e implementa ecosistemi aziendali**, prima come partner in una delle quattro più grandi società di consulenza globali (Capgemini), attualmente come **fondatore e amministratore delegato di Alliances Progress, società di consulenza specializzata in soluzioni di collaborazione per le aziende** (alleanze strategiche, partenariati commerciali, fusioni e acquisizioni, joint venture). Alliances Progress collega grandi e piccole imprese locali e internazionali, trasversali a diversi settori, per aumentare i ricavi e le loro capacità di business.

CHI È TROY J GAUTIER E COSA SOGNAVA DI FARE DA GRANDE?

Ho vissuto metà della mia vita negli USA e metà in Europa, tanto che ho la doppia cittadinanza (americana e francese). Quando ero giovane, ho praticato molti sport nella mia città natale, Kansas City. Sognavo di diventare un atleta professionista, ma durante l'adolescenza divenne evidente che non avevo il giusto

talento, così ho preso l'MBA all'università e ho iniziato a lavorare per Capgemini a Parigi. Quando quest'ultima ha acquistato la divisione di consulenza di Ernest & Young, sono stato trasferito negli Stati Uniti come partner responsabile del programma di integrazione. Ora, ho una mia azienda, Alliances Progress, con sede ad Atlanta e seguo progetti di consulenza in tutto il mondo.

DI COSA SI OCCUPA IN CONCRETO ALLIANCES PROGRESS?

Aiutiamo le aziende a far crescere i loro ricavi e le loro capacità globali, le assistiamo nella loro espansione a livello internazionale, effettuiamo studi di mercato, identifichiamo le aziende target in caso di acquisizione, **progettiamo e implementiamo reti, creiamo ecosistemi di alto valore per i nostri clienti e per i partner dell'alleanza**.

Più importante della globalizzazione è la digitalizzazione. L'organizzazione del lavoro sta diventando sempre più decentrata, le tecnologie mobili e i dispositivi connessi sempre più comuni.

IN CHE MODO LA GLOBALIZZAZIONE STA CAMBIANDO IL NOSTRO MODO DI LAVORARE E DI VIVERE?

La globalizzazione comporta il muoversi all'interno di un grande mercato internazionale per produrre e distribuire

beni e servizi. **Più importante della globalizzazione, che rappresenta l'ultimo stage dell'economia industriale, è la digitalizzazione che rappresenta il nuovo "as a service" economico.** L'organizzazione del lavoro sta diventando sempre più decentrata, le tecnologie mobili e i dispositivi connessi (Internet of Things) sempre più comuni: avremo presto macchine e camion senza conducente, sempre più acquisti su internet, sempre più robot e macchine all'interno di case e aziende intelligenti. Siamo sempre connessi, 24 ore su 24, ormai ci sono più smart phones che persone sul pianeta!

COSA SIGNIFICA ESSERE COMPETITIVI NEL 2017. QUALI PENSI SIANO I FATTORI CHIAVE DI UN BUSINESS DI SUCCESSO?

La competizione è diventata più internazionale e trasversale rispetto ai confini tradizionali. Essere competitivi non significa solo essere migliori o più economici rispetto ai nostri competitor. **Essere competitivi richiede innovazione, non ritardare gli investimenti critici, lavorare in ecosistemi ad alte prestazioni con società partner non tradizionali.** I consulenti hanno coniato un nuovo termine, 'co-opetition', per definire questa nuova cooperazione tra concorrenti tradizionali.

COSA SIGNIFICA "ALLEANZA" PER VOI? CI SONO SETTORI CHE, PER LORO NATURA, SONO PIÙ PORTATI A COOPERARE E ALTRI CHE NON LO SONO AFFATTO, MA NE TRARREBBERO UN NOTEVOLE VANTAGGIO?

L'alleanza in un contesto aziendale è un **accordo formale tra due o più imprese che lavorano insieme per creare più valore** rispetto a quello che potrebbero produrre da sole. La creazione di valore potrebbe avvenire nello sviluppo di prodotti, nella vendita, nella distribuzione, nell'aftermarket, nei servizi di condivisione o in qualsiasi altra focus area. I settori più avanzati nelle reti di alleanza sono le società di tecnologia e di bioscienza. L'industria dei servizi finanziari è messa in discussione da player non tradizionali, come gli operatori di telecomunicazioni che si occupano anche di micro-pagamenti mobile e da valute digitali come il bitcoin che utilizza il blockchain come piattaforma. **Ogni settore dovrebbe sviluppare i propri framework di alleanze, perché il successo futuro dipenderà in gran parte dalla qualità e dall'efficienza della loro rete di partner.**

QUALI SONO LE REGOLE PRINCIPALI PER TROVARE E SOSTENERE DELLE BUONE ALLEANZE? COME GESTIRE LE DIFFERENZE CULTURALI E ORGANIZZATIVE?

Le buone relazioni di partnership sono

basate sulla fiducia e su un approccio ai benefici reciproci che possono essere identificati, implementati e misurati nel tempo. L'allocazione delle risorse è la componente chiave. **Come nelle relazioni interpersonali, le relazioni con i partner dell'azienda richiedono una costante attenzione, buone capacità di ascolto e risoluzione dei conflitti in modo tempestivo.** Se le culture aziendali sono simili è ovviamente più facile per i partner, ma abbiamo alcuni ottimi esempi di "David e Goliath" dove le grandi multinazionali hanno le risorse e le piccole start-up hanno l'innovazione.

PUOI RACCONTARCI UNA DI QUESTE BUONE PARTNERSHIP E QUALE VALORE NE HANNO TRATTO?

Recentemente abbiamo sviluppato un accordo di partnership proprio tra Bonfiglioli Consulting e Orange (ex France Telecom). Orange Business Services (OBS) era in cerca di un partner di consulenza affidabile nel settore manifatturiero per portare sul mercato la sua offerta di servizi digitali per la fabbrica. **La Lean Factory School® di Bonfiglioli Consulting si è dimostrata essere il posto ideale dove implementare Digibelt, la piattaforma tecnologica operativa Powered**

by Orange. In tal modo, entrambe le imprese ne hanno tratto un mutuo vantaggio per consolidare la loro capacità di vendere e consegnare progetti globali ai loro clienti.

QUALI SONO I TREND CHE GOVERNANO IL FUTURO DELLE IMPRESE? E IL FUTURO DI TROY?

Il nuovo modo di lavorare richiederà nuovi modelli di business. Così come il passaggio dall'era dell'agricoltura a quella dell'industria ha portato cambiamenti profondi (modelli di organizzazione centralizzati, urbanizzazione, concentrazione del capitale), allo stesso modo il passaggio dall'era dell'industria a quella dei servizi produrrà un'ulteriore trasformazione (organizzazioni decentrate, portafogli di eccellenza remota in tutto il mondo, prototipazione e cambiamento molto rapidi). **Dispositivi sempre collegati e connettività mobile rendono tutto "as a service" nell'era digitale.** Per quanto mi riguarda, voglio lavorare su progetti interessanti per le persone che

mi piacciono e aiutarle a raggiungere obiettivi interessanti e avanzati. Il mio motto personale è "be productive, have fun", così cerco sempre di raggiungere un equilibrio armonico nel lavoro e nella vita.

Ogni settore dovrebbe sviluppare i propri framework di alleanze, perché il successo futuro dipenderà in gran parte dalla qualità e dall'efficienza della loro rete di partner.



Mister Wolf

I'M MISTER WOLF,
I SOLVE PROBLEMS.



a cura di Michele Bonfiglioli

VOLONTÀ E IMPEGNO

RENDERE POSSIBILE L'IMPOSSIBILE

La 100 km del Passatore è un'ultramaratona che si svolge ogni anno l'ultimo sabato di maggio con partenza da Firenze e arrivo a Faenza. La gara, che si svolge dal 1973, prende il nome da uno dei più efferati briganti romagnoli, il Passatore, che in quelle terre imperversava a metà Ottocento. Il percorso è piuttosto impegnativo: oltre a percorrere i 100 e più chilometri, il corridore deve superare alcuni dislivelli, il più insidioso è a metà gara e porta al Passo della Colla, a 913 metri sul livello del mare.

Quando ho iniziato a correre circa quattro anni fa, il massimo che riuscivo a fare erano cinque chilometri. Come affrontare, dunque, questa sfida che mi sembrava molto più che ambiziosa, decisamente impossibile? Il primo passo è stato pianificare un programma di allenamento con la flessibilità di poterlo modificare in corsa. **La resistenza è una dote che va allenata ed**

è intimamente collegata alla forza di volontà, ma nella vita gli imprevisti accadono e, quando il mio ginocchio ha iniziato a darmi segnali importanti di un forte affaticamento, **ho dovuto essere flessibile e modificare il mio programma**. Se c'è una cosa che la corsa mi ha insegnato è guardare avanti, la rinuncia non è un'alternativa contemplata. Sveglia, dunque, tra le cinque e le sei del mattino, almeno tre allenamenti a settimana, 60 allenamenti in tre mesi, 1500 chilometri corsi in quattro mesi, tra cui una maratona, una ultramaratona di 50 chilometri, un lungo di 65 chilometri in meno di un mese.

E se state pensando che non potete farlo per via dei figli troppo piccoli, vi conforti l'idea che correre non ha tolto tempo prezioso alle mie tre ragazze di 5, 2 e 1 anno, ma ha dato a me un maggiore equilibrio psicofisico e nuove energie da utilizzare a loro servizio (e

vi assicuro che ce ne vogliono tante!). Se invece il vostro dubbio riguarda l'età, ricordatevi che Fauja Singh, maratoneta britannico di origine indiana più volte campione del mondo over 90, ha corso l'ultima maratona prima del ritiro, quella di Hong Kong, nel 2013, cinque settimane prima del suo 102° compleanno.

Premesso tutto ciò, il Passatore è davvero stata una sfida oltre ogni limite: ci sono stati momenti di freddo intenso e dolore lancinante, in cui è stato molto difficile non dare ascolto alla vocina che mi diceva di mollare, che l'abbigliamento troppo leggero e la caviglia troppo gonfia erano ottime ragioni per ritirarsi senza l'onta della vergogna, ma nella corsa poi qualcosa succede. In quel confronto con se stessi, così solitario e così assoluto, alla fine **i nemici da sconfiggere sono proprio i nostri limiti e le nostre paure**. In quei momenti è stato fondamentale l'aver scoperto in tanti anni di corsa che i miei limiti cambiano con me, basta non arrendermi. **NON È IMPORTANTE ARRIVARE PRIMI O SUPERARE L'ULTIMO RECORD, QUELLO CHE CONTA DAVVERO È ARRIVARE IN FONDO, AFFRONTARE I PROPRI DEMONI E VINCERE LA SFIDA CON SE STESSI. SOGNARE L'IMPOSSIBILE E COMINCIARE CON UN PASSO, È QUESTA L'ESSENZA DELLA CORSA, PRATICA E FILOSOFICA AL TEMPO STESSO. COME LA VITA.**



NUOVE INIZIATIVE PER IL 2018

Bonfiglioli Consulting arricchisce la sua proposta formativa con due tour di studio che possono essere una grande occasione di crescita professionale per chi ha iniziato un percorso di apprendimento della metodologia Lean o per chi debba affrontare un progetto concreto di trasformazione Lean in azienda.

“**Lean Factory School® in Tour**”, l’esperienza di un tour di studio dove la metodologia Lean è nata e si è evoluta.

Due viaggi, uno alla volta del **Giappone in aprile** e l’altro in **autunno nella Silicon Valley**, per visitare le aziende dove sono implementate le migliori Best Practice in ambito Lean. “**Lean Digital Walking Tour**”, tour in Italia, nel mondo della produzione di tre aziende all’avanguardia, per comprendere sul campo l’approccio lean&digital di Bonfiglioli Consulting.



CON AGEOP PER SOSTENERE I BAMBINI



Nuova raccolta fondi dei **consulenti Bonfiglioli Consulting** che, dopo la coinvolgente esperienza dell’anno scorso con **Dynamo Camp**, anche quest’anno **hanno voluto** raggiungere un **obiettivo di solidarietà** e devolvere una percentuale delle ore fatturate ad **Ageop Ricerca, Onlus** che da trentacinque anni accoglie e assiste i bambini malati oncologici e le loro famiglie, per migliorare le loro condizioni di vita e costruire un domani senza malattia.

CERTIFICAZIONI INTERNAZIONALI

Il **Master Lean Six Sigma di Bonfiglioli Consulting** ha ottenuto l’accreditamento da parte del **Council for Six Sigma Certification (SSC)** e dell’**International Association for Six Sigma Certification (IASSC)**, due dei più importanti enti internazionali.

Il Master offre un’ampia e approfondita formazione sui due approcci, che hanno dimostrato nel tempo efficacia in diversi ambiti di applicazione e business. **Nel Lean Six Sigma, le metodologie Lean Thinking e Six Sigma si integrano con successo** per massimizzare i benefici di entrambi gli approcci: il Lean Thinking che aumenta l’efficacia e la flessibilità dei processi eliminando gli sprechi e il Six Sigma che migliora l’efficienza e la robustezza dei processi attraverso la minimizzazione della variabilità e il controllo dei parametri di processo. **L’applicazione sinergica delle due metodologie porta alle aziende benefici economici strutturali** e mediamente dell’ordine di un +2-3% sul fatturato, con picchi di oltre il 10% e consolida un approccio al miglioramento continuo gestito per progetti progressivamente più efficaci.



Dona Futuro al suo Natale



Accendi la speranza in Oncologia Pediatrica. Scegli A.G.E.O.P.
Potrai SOSTenere i seguenti progetti



Accoglienza
Gratuita per 100 bambini ogni anno.



Casa Siepelunga
Per i periodi di pre e post-trapianto di midollo osseo.



Casa Gialla
Polifunzionale, per ospitare anche i progetti creativo-terapeutici.



Yoga Un momento di tregua dall'ansia per il doloroso percorso della malattia oncologica.



Ricerca Scientifica
Contratti a 3 medici di Oncologia e Radioterapia pediatrica.



Laboratorio di Ricerca
Contratti a 5 biologi e acquisto strumenti scientifici.



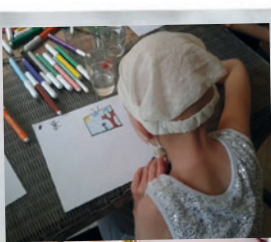
Psiconcologia
Contratti a 3 psicologhe per supportare bambini e famiglie.



Letture animate Per superare le barriere linguistiche, trovando nuovi terreni di gioco e condivisione.



Riabilitazione psicosociale
Per accompagnare bambini e famiglie oltre la terapia.



Arte Terapia
Elaborare la malattia attraverso il linguaggio artistico.



Mediazione Culturale
Facilitare l'accesso ai servizi.



ADOTTA UN PROGETTO