

1/2019

IMPRESA & IMPRESE

Strumenti e strategie per la gestione d'impresa

BONFIGLIOLI CONSULTING
Guidance Worldwide



VISION

Fiorini International

OVERVIEW

Imprese e startup



**ALCIDE
DE GASPERI**

L'uomo che costruiva il domani

Index

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



03 Back to the Future

Alcide De Gasperi.

04 Vision

Fiorini International, cronaca di un successo annunciato. Intervista a Luigi Fiorini, Presidente.

08 Overview

Imprese e startup, un matrimonio che s'ha da fare. Intervista a Emil Abirascid.

12 Operations

È tedesco il brand che ingelosisce milioni di italiani. Intervista a Luciano Martello, Executive Manager Produzione e Tecnica cameo.

14 Yes Global

La formula del successo delle imprese italiane in Germania. Intervista a Jochen Kröber, Principal di Horváth & Partners.

16 Innovation Runner

Imprese familiari, motore del made in Italy. Intervista ad Alfredo De Massis, docente e Direttore del Centre for Family Business Management della Libera Università di Bolzano.

19 Human Factor

Sandoz I.P., favorire il cambiamento culturale con il Lean Six Sigma. Intervista con Andrea Stiz, Sandoz Industrial Products e Matteo Casadio Strozzi, Bonfiglioli Consulting.

21 Smart Thinking

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

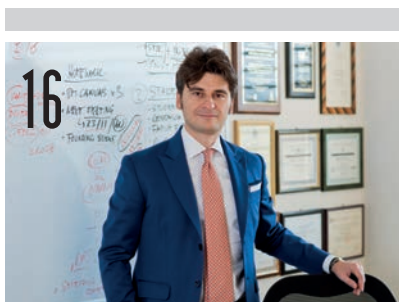
Barbara D'Incecco - Francesca Cesa Bianchi
D.A.G. COMMUNICATION
Via A. Saffi, 30 - 20123 Milano
www.dagcom.com

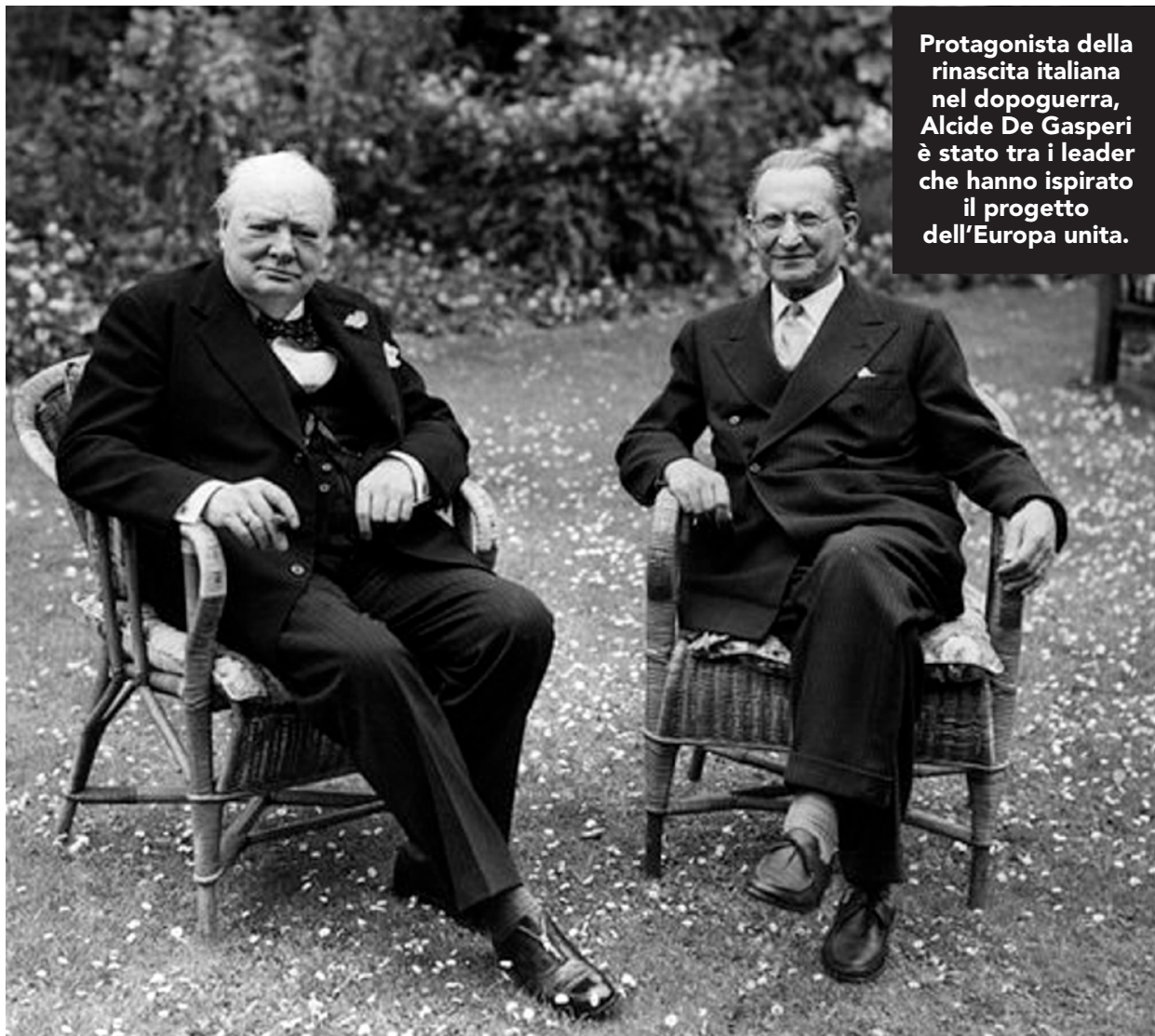
Progetto grafico

Menabo Group
www.menabo.com

Stampa

Faenza Printing Industries SpA





Protagonista della rinascita italiana nel dopoguerra, Alcide De Gasperi è stato tra i leader che hanno ispirato il progetto dell'Europa unita.

L'UOMO CHE COSTRUIVA IL DOMANI

(1881 - 1954)

Suddito prima dell'Impero austro-ungarico, poi del Regno d'Italia, fu arrestato e imprigionato dal fascismo per poi diventare **cittadino di una Repubblica che contribuì a costruire dalle macerie** politiche, economiche e sociali in cui la dittatura, la guerra e la sconfitta l'avevano precipitata.

Alcide De Gasperi (nella foto con Winston Churchill) fu il **primo Presidente del Consiglio dell'Italia repubblicana, firmatario della Costituzione**, fondatore della Dc e **tra i padri fondatori dell'Europa**. Animato dalla passione per i diritti delle nuove nazioni e per la dimensione universale dell'umanità, è stato **il leader più europeo dell'Italia del Novecento**.

FIORINI INTERNATIONAL, CRONACA DI UN SUCCESSO ANNUNCIATO

INTERVISTA A LUIGI FIORINI, PRESIDENTE

**"Non è
l'autoritarismo
a fare un leader,
ma le competenze
e il buon esempio."**

Nata nei primi anni del dopoguerra, in un sottoscala in affitto dove si producevano sacchi in carta per il cemento che sarebbe

poi servito alla ricostruzione, Fiorini International ha col tempo diversificato la propria offerta, specializzandosi nella produzione di shopping bag. L'azienda, che alla sede principale di Trecastelli ad Ancona affianca tre filiali commerciali (Milano, Parigi e Shanghai) e uno stabilimento produttivo a Praga, dispone di un'area produttiva di circa 30 mila m², di uno staff di 450 dipendenti e annovera tra i suoi clienti nomi come Barilla, Benetton, OVS, Geox, H&M.

**MA QUALI SONO
STATI E SONO I
DRIVER CHE HAN-
NO DETERMINATO
IL SUCCESSO IN-
TERNAZIONALE DI**

QUESTA REALTÀ DEL PACKAGING?

Ci risponde lo stesso Presidente, Luigi Fiorini. Nel 1996, appena compiuti i 50 anni, è cominciata la mia attività di imprenditore. Fino ad allora mi ero occupato principalmente della produzione, facendo una lunga gavetta che mi è servita a mettere insieme le competenze. E sono state proprio queste competenze, insieme al sogno e alla determinazione di creare un'azienda nuova, il carburante che ha portato al successo. È chiaro che poi diventa **fondamentale indovi-**

nare un settore che abbia possibilità di crescita, cosa che è avvenuta nel caso di Fiorini International quando abbiamo deciso di dedicarci, oltre che ai prodotti industriali, anche alle shopping bag in carta e non in più in plastica, di cui avevamo una produzione, anche se modesta. Perché se i prodotti non sono richiesti dal mercato, si può essere i più bravi al mondo a realizzarli, ma comunque si è destinati a soccombere. **Determinazione quindi, scelta del prodotto giusto e, altro fattore importante: i collaboratori.** Quando sono partito con il mio progetto imprenditoriale, per esempio, al mio fianco c'erano un uomo di finanza, un esperto dell'area tecnica e un commerciale estremamente affidabili e capaci che mi hanno aiutato nell'impresa.



HA MAI DOVUTO AFFRONTARE DELLE SCELTE DIFFICILI? QUAL È STATA LA LEZIONE PIÙ PREZIOSA CHE HA IMPARATO?

Sicuramente **la scelta più difficile è stata quella di separarmi da mio fratello per intraprendere la mia strada...** perché sapevo che andavo contro i desideri di mio padre. Nonostante le diverse visioni, c'era un legame di sangue forte ed io ero la parte tecnica, quindi, senza il mio supporto, ci sarebbe potuta essere qualche difficoltà. **La prima lezione che ho imparato, però, è che potevo fidarmi delle mie intuizioni imprenditoriali.** Per questo, ho cercato poi di fare in modo che all'interno della mia famiglia non si ripetesse la stessa cosa e ho fatto seguire i miei tre figli, il loro rapporto e

la loro crescita all'interno dell'impresa da una società esterna come Ambrosetti. Inoltre, abbiamo sottoscritto il famoso Patto di Famiglia per gestire il passaggio generazionale ora e definire le regole per l'inserimento dei figli dei miei figli poi, in modo da evitare qualsiasi contestazione in sede di eredità.

MEGLIO ESSERE TEMUTI O RISPETTATI? SE DOVESSE DEFINIRE LA SUA LEADERSHIP CON TRE AGGETTIVI, QUALI USEREBBE?

Assolutamente non temuti, sicuramente rispettati, se non addirittura amati, anche se forse è troppo aspirarvi. **Non è l'autoritarismo a fare un leader, ma le competenze e il buon esempio.** Se dovessi definire le caratteristiche principali di un buon leader, direi **rispetto,**

comprensione, determinazione e tanta passione.

QUAL È STATA LA SCOMMESSA IMPRENDITORIALE PIÙ SFIDANTE?

Nei primi anni del nuovo Millennio, un nostro fornitore ci mise in contatto con un'azienda di Praga nostra competitor che aveva bisogno di un'iniezione finanziaria per comprare nuove macchine e aumentare la produzione. L'azienda in questione non era però disposta a cedere il controllo azionario, per cui non se ne fece niente. Anni dopo fallì, tentai di comprarne i macchinari, ma vennero favoriti gli ex dirigenti che volevano provare a riavviare la produzione in autonomia. Ormai però era diventata una questione di principio: decisi quindi di **creare la mia azienda a Praga** e così



è stato. I primi anni sono stati difficilissimi e più volte ho rimpianto l'impresa in cui mi ero cacciato: la Repubblica Ceca era allora, e lo è ancora, un mondo completamente diverso dal nostro, completamente diverso il modo di pensare,

completamente diverso il modo di lavorare. Il problema più complicato è stato il personale: di 10 risorse selezionate la settimana prima, ne rimanevano 3 o 4 la settimana dopo. Non si affezionavano al lavoro e, inoltre, bisogna tener presente che a Praga il tasso di disoccupazione è bassissimo (2,5%). Poi, piano piano, anche grazie all'aiuto di alcuni nostri dipendenti che sono andati lì sul posto a spiegare il lavoro, siamo riusciti a costruire un nucleo di 10-15 persone. Poi si è aperta la strada degli ucraini. Nel senso che in Ucraina, per ovviare

Investire in ricerca e sviluppo ma anche in formazione, miglioramento dei processi, sicurezza, qualità e rispetto dell'ambiente: l'innovazione coinvolge tutti questi aspetti.

al tasso di disoccupazione elevatissimo, si sono formate delle realtà che affittano personale e così abbiamo scoperto degli operai davvero molto bravi che ogni tanto tornano in Ucraina, ma poi ritornano a lavorare da noi. L'ultimo tassello della storia praghese è stato il direttore generale, che abbiamo selezionato sul posto, una persona davvero encomiabile, estremamente affidabile e determinata, che precedentemente ricopriva un ruolo di vendita in un'azienda concorrente e che, lusingato e grato dell'opportunità di crescita che gli si è presentata, sta mettendo in campo tutte le sue capacità e la sua passione.

Oggi lo stabilimento di Praga conta 60 dipendenti e un fatturato di circa 12 milioni di euro.

QUALE IMPORTANZA RIVESTE

L'INNOVAZIONE ALL'INTERNO DI FIORINI INTERNATIONAL?

Abbiamo sempre cercato di migliorare e di distinguerci da quella che era l'offerta della concorrenza. Nel corso del tempo, seguendo l'evoluzione delle abitudini dei consumatori, abbiamo diversificato il business, introducendo, in un primo momento, la produzione di bag per il settore commerciale e della moda, a cui ha fatto seguito, negli ultimi dieci anni, un ulteriore ampliamento di prodotti. Dal punto di vista dell'innovazione, ci siamo concentrati su **investimenti non solo in ricerca e sviluppo, ma anche nella formazione** delle persone dedite a questo compito. E **molta attenzione è stata riservata anche all'innovazione dei processi** affidandoci a realtà esterne specializzate, come Bonfiglioli Consulting per la metodologia Lean: confrontarci con loro ci ha portato a un miglioramento notevole, i cui frutti continueremo a raccogliere negli anni prossimi. **Altri settori presidiati sono la**

La sede di Fiorini International
a Trecastelli (AN)



sicurezza all'interno della fabbrica, la qualità e il rispetto dell'ambiente per ridurre al minimo l'impatto ambientale tanto del processo produttivo quanto dei prodotti finiti. **Gli scarti di lavorazione, riciclabili al 100%, vengono per esempio riutilizzati dalle cartiere** per la realizzazione di carta riciclata. **La stampa è realizzata con inchiostri all'acqua** per evitare l'emissione di sostanze nocive, mentre **le carte utilizzate provengono da foreste ecosostenibili**.

DOVE VEDE LA SUA AZIENDA TRA 10 ANNI?

Dipende dalle opportunità, sicuramente immagino una crescita tramite acquisizioni, ma **il mio traguardo – i 100 mln di fatturato – l'abbiamo raggiunto e anche superato nel 2018; ora è il tempo dei miei figli**.

SE DOVESSE DARE UN CONSIGLIO AI SUOI SUCCESSORI, COSA DIREBBE?

Di andare d'accordo, di **trovare insieme la strada giusta**, di mettere insieme le diverse competenze per fare le scelte migliori.



PORTRAIT BOX

Cosa fa nel tempo libero? Gioco a tennis e pratico un po' di giardinaggio.

Di cosa non farebbe mai a meno a tavola? Di frutta e verdura.

Quando parte per un viaggio, qual è la prima cosa che mette in valigia? Il pigiama.

Sul suo comodino c'è...? Una foto dei miei genitori.

Un luogo che ha un significato profondo per lei? Praga.

Una virtù che non sopporta? La verità a tutti i costi, qualche volta si potrebbe evitare di dirla o dire una mezza verità.

IMPRESE E STARTUP, UN MATRIMONIO CHE S'HA DA FARE

INTERVISTA A EMIL ABIRASCID

Giornalista, ha fondato due riviste: **Innov'Azione**, legata al mondo dei parchi tecnologici italiani e pubblicata fino al 2014,

e **Startupbusiness**, di cui è tuttora direttore, nata nel 2008 grazie a un grant della Camera di Commercio di Milano e acquisita nel 2015 dal gruppo Digital 360. **Curatore di StartupDigest Italy**, ha collaborato a lungo con **Il Sole 24 ORE**. In tempi non sospetti ha iniziato a occuparsi di startup, sviluppando anche una sezione dedicata al tema all'interno di Smau. Oggi, questo filone occupa gran parte della sua attività. Attualmente **Emil Abirascid** è advisor di **ScaleIT**, piattaforma evento nata 4 anni fa con la missione di far incontrare le scaleup italiane e del sud est Europa con investitori internazionali; è presidente del Comitato di selezione del **Premio Marzotto**, il principale premio in Italia per startup e scaleup con un montepremi di oltre 2 milioni e mezzo di

"Aziende consolidate e startup possono dar vita a un cocktail esplosivo che porta vantaggi a tutti."

euro tra supporto economico e percorsi di affiancamento, che nel 2018 ha vissuto la sua ottava edizione; **da tre anni organizza, in collaborazione con l'Ambasciata italiana, l'Italian Innovation Day in Giappone**, dove presenta alcune delle più innovative scaleup italiane a investitori locali. L'iniziativa ha avuto un tale successo che è stata esportata in Australia con una tappa a Melbourne e una ad Adelaide e una terza tappa è in cantiere a Perth e Singapore. **Con Emil abbiamo cercato di capire cosa le imprese potrebbero imparare dalle startup in termini di modelli d'innovazione.**

NON TUTTE LE IDEE NUOVE SONO BUONE IDEE: COS'È PER TE L'INNOVAZIONE E QUAL È L'INNOVAZIONE CHE NON TI ASPETTI DI CUI HAI PARLATO NEL TUO LIBRO EDITO DA FRANCO ANGELI?

Il libro, che è una raccolta di contributi da parte di amici e persone che stimo,

tra cui imprenditori e investitori, ognuno dei quali ha scritto un suo capitolo, parla di questa nuova cultura dell'imprenditorialità che è sbocciata e sta sviluppandosi in tutto il mondo. In Italia è nel pieno della sua crescita grazie a chi ogni giorno lavora per dare sostanza a idee e progetti. Ma attenzione, la differenza non è tra idee buone o idee cattive: per quanto fantasmagorica, **un'idea, finché rimane solo un'idea, ha un valore del tutto limitato in termini di innovazione. Quando diventa qualcosa che fa la differenza? Quando si applicano relazioni, quando qualcuno la trasforma in qualcosa, quando all'idea segue la cosiddetta capacità di execution.** Tanto che, anche in ambito startup, è ormai conclamato che se si ha un'idea buonissima, ma un team zoppicante, sono poche le possibilità di successo; se invece si ha un'idea che magari non è ottimale, ma un team forte a supporto, l'idea la si può sempre sistemare in corso d'opera e le probabilità di successo aumentano a dismisura. **La "bontà" di**



un'idea dunque si calcola nella capacità di trasformarla in qualcosa capace di portare beneficio al più ampio numero di persone.

QUALI CARATTERISTICHE DEVE AVERE UNA STARTUP PER ESSERE INNOVATIVA?

Ripeto sempre che **le startup sono innovative non solo perché fanno cose nuove, ma soprattutto perché lo fanno in modo nuovo.** La cultura imprenditoriale delle startup, il loro mindset è profondamente diverso da quello imprenditoriale della generazione precedente. Le aziende di oggi nascono per diventare globali, per avere soci di capitali, convivono con un concetto di fallimento che non è più percepito come un'onta, competono in un contesto dove la concorrenza non è tra one-man company. Ovunque nel mondo le startup ragionano più o meno in questo modo. Ed è questo l'elemento dirompente: se uno startupper fa la sua impresa senza avere consapevolezza di ciò, o solo per fare soldi, ha già perso in partenza. **Lo**

scopo della startup è quello di migliorare un prodotto, un servizio; poi sono delle aziende, quindi è giusto abbiano un profitto, ma non è quello il driver principale. Riguardo all'Italia, in questi ultimi anni, è vero che siamo cresciuti di meno in termini di dimensioni rispetto ad altri Paesi, ma non in termini di qualità, tengo a sottolineare. Negli ultimi anni, abbiamo assistito alla nascita, nell'ecosistema di startup italiane, di aziende di valore, fatte da imprenditori con una visione. Poi, è chiaro, ci sono alcuni ambiti in cui siamo più forti di altri: per esempio, **nelle biotecnologie l'Italia gioca un ruolo da protagonista**, che si tratti di drug discovery o di medical device, abbiamo messo in campo delle realtà molto significative.

ALTRI SETTORI INTERESSANTI?

Tutti quelli che sposano il nostro più tradizionale cavallo di battaglia, il made in Italy, con le nuove tecnologie, come il foodtech, il fashiontech, l'agrotech, il motortech o il traveltech, che digitalizza l'esperienza di viaggio.

In questi ambiti, ciò che fa la differenza è **applicare le potenzialità degli strumenti digitali in settori che erano tradizionalmente ancorati a loro stessi.** Anche il fintech è un settore in cui gli imprenditori italiani sono molto bravi.

SE DOVESSI FARMI UN ESEMPIO DI STARTUP DIROMPENTE, CHI CITERESTI?

Come sempre quando si fanno esempi si citano quelli che vengono per primi in mente; sono tantissimi i casi di successo e che meritano di essere menzionati, ma per rispondere alla tua domanda ti posso parlare per esempio di **Chili, società milanese che ha sviluppato una piattaforma di video on demand che può essere considerata, con le dovute proporzioni e differenze, la Netflix italiana ed europea.** Tra i suoi azionisti, le principali major di Hollywood e ora anche la famiglia Lavazza, che ha investito 25 milioni di euro. Siamo dunque di fronte a un'azienda che ha saputo attirare l'attenzione anche di chi, fino a ieri, non investiva in imprese innovative. Un altro esempio è **Prima Assicurazioni,**

startup italiana dell'assicurazione online, specializzata in polizze auto, che in soli tre anni dalla sua creazione ha creato un portafoglio di 250 mila clienti, una partnership pluriennale con la tedesca Munich RE, il più grande riassicuratore al mondo, e che è riuscita a ottenere un investimento da 100 milioni di euro dalla banca d'affari statunitense Goldman Sachs e da alcuni fondi che fanno capo a Blackstone Group. In ambito fintech, **un altro valido esempio è la startup di gestione finanziaria Moneyfarm**, che ha raccolto in un colpo solo uno dei più grandi round d'investimento della storia delle startup italiane: 46 milioni di euro.

COSA LE AZIENDE TRADIZIONALI DOVREBBERO IMPARARE DALLE STARTUP?

La prima cosa che le imprese tradizionali dovrebbero acquisire è la **consapevolezza del cambio di paradigma**:

"Ciò che fa la differenza è applicare le potenzialità degli strumenti digitali in settori che erano tradizionalmente ancorati a loro stessi."

siamo in un momento storico in cui **non si possono più fare le cose come si facevano fino a poco tempo fa, le regole sono cambiate**. Un po' quello che è successo con la rivoluzione industriale, che ha diffuso nuove tecnologie con cui è stato possibile costruire nuove fabbriche che hanno cambiato le regole del mercato e le regole sociali. Sta accadendo la stessa cosa, con la differenza che oggi le tecnologie sono digitali, quindi più facilmente accessibili. Le aziende tradizionali devono comprendere questo cambio di paradigma. Il primo passo è capirlo e averne consapevolezza. Non

tutti ci sono ancora riusciti: mi riferisco ai settori più tradizionali, come per esempio l'edilizia. Qui sono ancora in pochi ad aver capito che devono fare il passo successivo, chiedere aiuto per capire meglio il mondo delle startup sia come mindset,

sia come serbatoio per trovare talenti, tecnologie, prodotti e soluzioni. Se l'impresa tradizionale non fa questo scatto, si vedrà soffiare via il mercato da una startup per esempio. **È chiaro che questo cambio di paradigma del digitale è più facile da implementare in alcuni settori**, come l'editoria per esempio, che, con l'avvento di internet, ha visto regole e paradigmi completamente ribaltati, piuttosto che in altri, come l'industria pesante; ma anche quest'ultima dovrà adeguarsi, così come hanno dovuto adeguarsi settori tradizionalmente refrattari al cambiamento, come le banche tradizionali, dove inevitabilmente il processo di adattamento è più lento rispetto a una nuova banca digitale che nasce da zero. Un altro esempio ce lo dà il mondo delle assicurazioni: prima, quando si faceva un'assicurazione, le si rimaneva fedeli nel tempo; oggi quando scade, si va online e la si cambia. **Questi mondi funzionavano sulle cosiddette asimmetrie informative, per cui chi vendeva l'assicurazione, o il prodotto finanziario, o un bene complesso come un'automobile, aveva informazioni più strutturate e molto più approfondite rispetto a chi le comprava. Oggi questo gap è diminuito**, quest'asimmetria si è ridotta; inoltre le nuove regole europee obbligano le banche ad aprirsi, a integrarsi e a cedere i dati dei propri sistemi a terzi. Tutto ciò avrà un impatto di accelerazione ulteriore. **Le imprese devono quindi fare i conti con questo cambiamento**: o cambiano passo, e lo fanno in modo convinto, consapevole e profondo, oppure rischiano che una startup gli porti via tutto il mercato. **COME È CAMBIATO IL TESSUTO IMPRENDITORIALE ITALIANO NEGLI ULTIMI ANNI?**

L'Italia è un Paese che da un lato corre a mille e dall'altro è fermo al palo. C'è chi si spinge in avanti in esplorazione del



futuro anche in modo un po' ardito, e chi ha paura, ha a cuore solo le sue rendite di posizione: in molti casi, per costoro il cambiamento significa perdere potere, privilegi, posizioni. C'è questo **conflitto tra chi frena perché le cose cambino il più tardi possibile e chi invece corre verso il futuro in modo un po' sconsiderato**. Certo, anche l'utilizzo estremo della tecnologia avrà delle conseguenze che magari non abbiamo previsto; ecco perché è **importante sviluppare una maggiore consapevolezza e responsabilità**.

QUALI SONO LE CRITICITÀ CHE HAI PERCEPITO PIÙ IMPORTANTI NELLE AZIENDE NEL GENERARE IN MANIERA CONTINUATIVA ECOSISTEMI DI INNOVAZIONE?

Le persone sono la resistenza principale. Per molte è confortevole vivere facendo le stesse cose tutti i giorni. Sono queste persone che, più di tutti, temono la tecnologia. **Dall'altra parte assistiamo alla nascita di fenomeni nuovi, come il nomadismo digitale**, persone che hanno scoperto che non necessariamente devono vivere in un posto fisso tutto l'anno, ma possono vivere 3 mesi in Italia, 3 mesi in Sri Lanka. Queste persone stanno ribaltando le regole dell'economia: si spostano quando gli altri sono fermi, non hanno bisogno di comprare una casa, una cucina o un'automobile, ma hanno invece bisogno di servizi per far crescere i loro figli, hanno bisogno di una residenza flessibile. Ed ecco che il governo dell'Estonia si inventa la e-residency e chiunque può diventare residente in Estonia, basta che versi un piccolo contributo economico e avrà diritto a una smart card con cui aprire un'azienda, un conto in banca, iscrivere i figli a scuola: questi sono segnali importanti da intercettare, perché che ci danno il polso di come sta evolvendo il mondo.

L'INNOVAZIONE SI PORTA DIETRO IN AZIENDA UNA SERIE DI SOFT SKILL DIVERSE DA QUELLE TRADIZIONALI?

Assolutamente, **parlare le lingue, per esempio, è ormai imprescindibile per chiunque**, anche per un operaio specializzato a cui, prima o poi, arriva un manuale in inglese. Anche quando avremo i computer quantistici, la cui capacità

sarà esponenzialmente superiore a quella del più potente computer di oggi, **ci si aprirà un mondo di possibilità del tutto impensabile con le macchine, ma sensibilità e creatività rimarranno dominio esclusivo della mente umana**.

COSA POSSONO IMPARARE LE AZIENDE DALLE STARTUP SUI MODELLI D'INNOVAZIONE?

Tutto, **il matrimonio tra aziende e startup può essere una win win situation**: le aziende consolidate, sebbene molto chine sul fatturato a causa della responsabilità nei confronti della struttura, hanno conoscenza approfondita e presenza sul mercato, un brand conosciuto, una rete di vendita. Dall'altra parte, le startup hanno flessibilità, velocità, capacità decisionale immediata, costi fissi che nella fase iniziale sono irrilevanti. Queste due entità, quando si piacciono, **possono dar vita a un cocktail esplosivo che porta vantaggi a tutti**. Ne è un esempio Lanier, startup nata da un'idea di cinque

"Siamo in un momento storico in cui non si possono più fare le cose come si facevano fino a poco tempo fa... Il primo passo è capirlo e averne consapevolezza."

studenti dell'Mba-Scuola di Alta Formazione al Management e Collège des Ingénieurs di Torino con l'obiettivo di vendere online abiti e camicie confezionati su misura, oltre che rigorosamente made in Italy. I ragazzi con il loro

progetto si sono aggiudicati il secondo posto assoluto e il primo posto tra le startup Ict al premio Start Cup Piemonte. La premiazione è diventata l'occasione per incontrare la dirigenza di Successori Reda Spa, storico lanificio biellese leader nella produzione di tessuti pregiati in lana per la confezione di abiti classici da uomo. Le possibili sinergie sono risultate subito chiare, tanto che la Successori Reda ha deciso di investire nel progetto, offrendo non solo i capitali per avviare l'attività, ma anche l'esperienza di un'azienda con 150 anni di storia. Un vero successo. Il rischio di questi matrimoni, però, è che l'azienda fagociti la startup a livello di mentalità o *modus operandi* ed è lì che si perde tutto il vantaggio competitivo. **Se alla startup si lascia la sua identità e la si considera come un'entità legata ma indipendente, lasciandola libera di prendere decisioni e supportandola con le risorse necessarie, allora si avrà la possibilità di vederla crescere nel tempo**.





È TEDESCO IL BRAND CHE INGOLOSISCE MILIONI DI ITALIANI

INTERVISTA A LUCIANO MARTELLO, EXECUTIVE MANAGER PRODUZIONE E TECNICA CAMEO

Non tutti sanno che la **cameo**, storica azienda attiva nel settore della pasticceria con preparati per torte e dessert, altri non è che la succursale italiana della società te-

desca **Dr. Oetker**, fondata nel 1891 dal farmacista **August Oetker**, inventore del lievito in bustina. Approdata a Milano nel 1933, si trasferì poi a Desenzano del Garda dove nel 1953 cambiò il nome in **Cammeo**, ulteriormente semplificato in **cameo** nel 1985. Oggi la società occupa 350 persone, fattura poco più di 200 milioni di euro, produce circa 15 mila tonnellate l'anno, ossia 4.000 milioni di buste per preparati vari, e controlla anche lo storico marchio **Rebecchi** specializzato nelle decorazioni, acquisito nel 2015. Con passate esperienze in **Mars Incor-**

"Automazione per noi vuol dire permettere alle persone di dedicarsi ad attività a maggiore valore aggiunto."

porated, **San Carlo e Barilla**, **Luciano Martello**, in **cameo** dal 2010, è l'**Executive Manager Produzione e Tecnica** che sovrintende la parte produttiva, composta da una prima fase di miscelazione, dove le materie prime vengono automaticamente convogliate in sistemi di miscelazione e distribuzione, e dalla fase successiva di confezionamento, dove la stessa miscela viene confezionata nell'unità di consumo e poi di vendita, pronta per la grande distribuzione e il consumatore finale.

COSA STA FACENDO CAMEO NELL'AMBITO DELL'INNOVAZIONE E DELLO SCOUTING TECNOLOGICO?

Da tempo ci stiamo muovendo in una logica di forte automazione dello sta-

bilimento, anche in considerazione del significativo costo della manodopera in Italia, secondo solo alla Germania in Europa. I mercati, sempre più competitivi e dinamici, d'altra parte ci richiedono una certa soglia di **flessibilità nel passare da una produzione all'altra o da un formato all'altro**: i lotti minimi sono sempre più piccoli e la quantità di personalizzazione sempre più alta. Ecco perché negli ultimi 5-6 anni **abbiamo premuto l'acceleratore su innovazione e scouting tecnologico** (fino al 15% del budget investimenti) e sull'applicazione di questo scouting attraverso progetti pilota su alcune linee produttive. Questo per ciò che concerne l'aspetto tecnico e impiantistico-ingegneristico. **C'è poi un altro aspetto, anche più fondamentale, che è quello organizzativo** in cui, anche tramite la collaborazione con Bonfiglio-

li Consulting, **stiamo sviluppando un programma Lean che mira a garantire che le persone operative sulle linee siano dei veri e propri responsabili**, chiamati a sviluppare le loro competenze in una logica di risultato e di attitudine ad assumersi la responsabilità dello stesso.

Scouting tecnologico e consolidamento della responsabilità sono dunque i due pillar principali su cui stiamo impegnando le nostre energie.

QUALI SONO STATI I CAMBIAMENTI FONDAMENTALI NEGLI ULTIMI ANNI SUL FRONTE AUTOMAZIONE?

Premetto che **automazione per noi vuol dire permettere alle persone di dedicarsi ad attività a maggiore valore aggiunto, spostando il carico di lavoro manuale su impianti che siano sostanzialmente capaci quanto meno di eseguire, se non di prendere decisioni, in autonomia**. Faccio un esempio: l'automazione all'interno della fase di miscelazione. Per dare un ordine di grandezza, ogni batch di produzione sono più o meno 1.500/1.800 chili di miscela da caricare nel mescolatore e poi trasportare nelle zone di confezionamento all'interno di contenitori di acciaio di una certa dimensione. **Essendo lo spostamento dei contenitori, come dei materiali, attività a bassissimo valore aggiunto, negli scorsi anni abbiamo implementato un progetto per la loro movimentazione attraverso un sistema di carrelli automatici, cui abbiamo affiancato una logica di automazione del processo** che monitora sé stesso e, in funzione delle variabili che cambiano, prende delle decisioni. Ad esempio: il software di processo supervisiona i consumi delle linee di confezionamento e, in base al loro andamento, decide

come modificare l'emissione dei sistemi di miscelazione e di movimentazione. Quindi, sostanzialmente, un **sistema integrato in grado di modificare le sue decisioni in funzione di parametri dinamici all'interno del processo**.

QUALI SONO STATI I VANTAGGI?

Su un orizzonte di circa tre anni, **il costo di trasformazione dei prodotti si è ridotto del 6%** in termini di minor manodopera, maggiore velocità nelle attività di movimentazione, oltre che maggiore accuratezza nella gestione del processo. Risultato - tra l'altro - superiore all'obiettivo del 4,5% che c'eravamo dati.

QUAL È STATO IL COINVOLGIMENTO AZIENDALE?

Quello che abbiamo impostato è stato un **percorso di grandissima trasparenza dove le persone coinvolte sono state informate di qual era il programma e quale lo sforzo che sarebbe stato loro richiesto**, anche perché in molti casi hanno dovuto modificare sostanzialmente il modo di lavorare. Per esempio, come accennato, **attualmente chi opera sulla linea di confezionamento o di produzione lavora in una logica di responsabilità del risultato, che comporta una capacità di monitorare i dati, leggerli e creare dei percorsi di miglioramento**, quotidianamente. Nello specifico, **abbiamo strutturato un percorso di formazione per circa il 40% delle persone** che lavorano sulle linee di confezionamento, per far acquisire loro maggiore consapevolezza e autonomia,

grazie anche all'integrazione delle loro competenze con nozioni di manutenzione di base, di attrezzaggio di alcune macchine e di cambio formato, che prima non erano di loro diretto interesse. Questo percorso ha generato entusiasmo in chi (20%) vi ha colto un'occasione di crescita professionale; perplessità in altri (60%) che, nonostante la titubanza iniziale, hanno comunque accettato di mettersi in gioco, ma supportati da meccanismi di coaching; poi c'è un fisiologico 20% che è rimasto inerme rispetto a questi cambiamenti, senza però generare alcun effetto negativo. È ovvio che **chi ha deciso di "salire su questo treno" avrà la possibilità di far evolvere le proprie competenze e responsabilità**, con conseguente riconoscimento economico della maggiore professionalità raggiunta. Parallelamente, abbiamo impostato meccanismi più collettivi di riconoscimenti, anche semplici, che vanno dalla comunicazione di certi risultati raggiunti a piccoli premi, come il giftbox per il team che fa il migliore risultato.

E PER IL FUTURO?

In cantiere abbiamo dei **modelli di virtual e augmented reality per formare e guidare gli operatori** di linea nel momento in cui, per esempio, fanno un cambio di formato o di attrezzaggio della linea. Stiamo inoltre esplorando alcune **possibilità di intelligenza artificiale nell'ambito della pianificazione della produzione** per migliorare il tema della flessibilità.

La sede di cameo a
Desenzano del Garda (BS).





LA FORMULA DEL SUCCESSO DELLE IMPRESE ITALIANE IN GERMANIA

INTERVISTA A JOCHEN KRÖBER,
PRINCIPAL DI HORVÁTH & PARTNERS

IN QUALI SETTORI LE AZIENDE TEDESCHE CERCANO PARTNERSHIP CON LE AZIENDE ITALIANE E PERCHÉ?

In generale, la Germania è il principale e più importante partner commerciale per le aziende italiane in tutti quei settori caratterizzati da enormi volumi di esportazione e importazione da o verso l'Italia, come ad esempio l'**automotive**, la **componentistica per veicoli**, l'**ingegneria**, l'**oil**, la **farmaceutica**. È interessante sottolineare che entrambe le industrie, sia di importazione che

di esportazione, sono coinvolte. I motivi risiedono nell'**interesse comune ad aumentare reciprocamente le quote di mercato, a moltiplicare la quantità di idee e innovazio-**

ni di prodotto, a sfruttare al meglio l'intelligence, i diversi background e l'esperienza per un'ulteriore crescita della competitività di entrambi, una massimizzazione dell'efficienza, oltre

"Flessibilità, agilità e affidabilità sono doti particolarmente apprezzate dalle aziende tedesche."

che la continua tensione a ridurre i costi. Ciò potrebbe portare a **canali di distribuzione sicuri** e a una **migliore sostenibilità**. Infine, da non sottovalutare che la breve distanza tra Italia e Germania offre un

facile accesso per **estendere gli apalti e i mercati di vendita sulla base di catene di approvvigionamento efficienti e affidabili**, già presenti e abbastanza consolidate.

QUALI STRATEGIE DOVREBBERO ADOTTARE LE AZIENDE ITALIANE PER SPOSTARSI A MONTE NELLA CATENA DEL VALORE DEL PARTNERIATO ITALO-TEDESCO?

In primo luogo, le aziende italiane dovrebbero **identificare quali sono le attività o le capacità a maggiore valore aggiunto per i clienti tedeschi**. Successivamente, dovrebbero valutare le **opportune strategie di differenziazione per valorizzare questo valore aggiunto**. Per esempio, spostarsi a monte nella catena del valore in una partnership italo-tedesca potrebbe accadere laddove vi è una limitata quantità di fornitori disponibili, i prezzi variano, i margini di profitto dei fornitori usuali sono piuttosto alti o essi sono inaffidabili. **Vagliare l'attuale mercato dei fornitori per identificare i campi di azione e implementare tecnologie scalabili e piani per una rapida espansione: questo potrebbe facilitare il passaggio a monte nella catena del valore delle aziende italiane**, cui spetta senz'altro il compito di **aumentare le attività di marketing** per migliorare la loro reputazione

"Le differenze culturali tra aziende tedesche e italiane offrono molti vantaggi, ma richiedono anche di essere gestite"

sul mercato tedesco e dimostrare di poter soddisfare i requisiti di due diligence. Tenendo presente che **flessibilità, agilità e affidabilità sono doti particolarmente apprezzate dalle aziende tedesche**.

QUALI SONO LE PRINCIPALI SFIDE CHE LE AZIENDE TEDESCHE E ITALIANE DOVRANNO AFFRONTARE IN FUTURO?

Dato che le tipologie di società sono abbastanza simili, quando si forma una partnership tedesco-italiana quel che bisogna tener presente sono le diverse normative civilistiche e fiscali di ciascun Paese.

Le differenze culturali tra aziende tedesche e italiane offrono molti vantaggi, ma richiedono anche di essere gestite. Sebbene abbiano successo oggi, in futuro **le aziende**

tedesche dovranno trasformare i loro prodotti, soprattutto in vista di cambiamenti come quelli in atto nei Paesi asiatici, come la Cina, sempre più attenti alle emissioni ambientali, o in vista dei continui progressi tecnologici che di fronte al boom del traffico nelle grandi città offrono enormi opportunità per i veicoli autonomi. Inoltre, Germania e Italia stanno invecchiando rapidamente, il che significa che il loro bilancio demografico è negativo: questa **comune tendenza demografica rappresenta un'importante sfida futura per entrambi i Paesi**. Infine, **le società tedesche presentano un elevato surplus, segno che preferiscono risparmiare piuttosto che investire**.

PUOI INDICARCI ALCUNE REALTÀ R&D IN GRADO DI ACCELERARE INNOVAZIONE E SVILUPPO DI PRODOTTO IN PROSPETTIVA DI UNA PARTNERSHIP ITALO-TEDESCA?

Sicuramente è da segnalare sul tema la **seconda conferenza tedesco-italiana sull'innovazione che si è svolta a Berlino nel 2018**, con il molteplici obiettivo di presentare il quadro politico italiano per attrarre investitori stranieri (a livello nazionale e regionale), raccontare la politica digitale italiana oltre che la Foreign Investment Unit dell'Italian Trade Agency (ITA) che fungerà da sportello unico per gli investitori stranieri, supportando la creazione e l'espansione delle operazioni, e condividere casi d'uso per opportunità di investimento e partnership tecnologiche. Poi, **altre realtà attive in quest'ambito sono Fraunhofer-Gesellschaft**, che conduce ricerche applicate sia per aziende private che pubbliche, e **Max Planck Society (MPG)**, organizzazione di ricerca indipendente e senza scopo di lucro che fornisce ricerca e sviluppo di base.

HORVÁTH & PARTNERS

Horváth & Partners è una società internazionale di **consulenza manageriale indipendente**, specializzata nella gestione delle performance aziendali e nell'ottimizzazione delle prestazioni delle organizzazioni del settore pubblico e privato. Con **circa 1.000 dipendenti in tutto il mondo** e oltre **180 milioni di euro di fatturato**, la società, che è stata **fondata a Stoccarda nel 1981**, è presente in Germania, Austria, Ungheria, Romania, Svizzera, Arabia Saudita e Emirati Arabi Uniti. Jochen Kröber è Principal di Horváth & Partners, a capo della Business Segment Supply Chain Management.



IMPRESE FAMILIARI, MOTORE DEL MADE IN ITALY

INTERVISTA AD ALFREDO DE MASSIS,
DOCENTE E DIRETTORE DEL CENTRE
FOR FAMILY BUSINESS MANAGEMENT
DELLA LIBERA UNIVERSITÀ DI BOLZANO

Quali sono le caratteristiche che favoriscono lo sviluppo delle imprese familiari e il ricambio al vertice? Come affrontare il passaggio generazionale e favorire l'innovazione?

Ne parliamo con Alfredo De Massis, docente di Imprenditorialità e Gestione delle Imprese familiari alla Libera Università di Bolzano e Direttore del Centre for Family Business Management dell'Ateneo.

IL FAMILY BUSINESS

In Italia molto spesso si tende ancora a confondere l'impresa familiare con la piccola e media impresa. Se da un lato è vero che la maggior parte delle piccole e medie imprese sono imprese di natura familiare, tuttavia **la definizione di family business prescinde dalla dimensione aziendale**. L'impresa familiare va identificata come quell'attività economica organizzata alle cui spalle vi sono una o più famiglie che hanno il potere di influenzare la vision del

business e nello stesso tempo la volontà di tramandare l'impresa attraverso le generazioni. Pertanto, **quando in Italia parliamo di imprese familiari ci riferiamo a circa il 93% delle imprese nel settore privato e includiamo sia le picco-**

le e medie imprese, sia quelle più grandi. Basti pensare infatti che in Italia quasi la metà dei gruppi quotati in Borsa sono comunque dei family business. **In tutte le economie del mondo questa forma di impresa rappresenta quella prevalente nel sistema imprenditoriale.** In Europa abbiamo una percentuale di presenza sul totale che sfiora l'85% mentre negli Stati Uniti i family business sono intorno all'80-90%. In Italia il family business assume però una rilevanza particolare: l'ossatura stessa della

L'impresa familiare ha alle spalle una o più famiglie che hanno il potere di influenzare la vision, con la volontà di tramandare l'attività attraverso le generazioni.

nostra economia è basata su imprese di natura familiare, attive sia nel settore dei servizi, sia in quello della manifattura.

L'IMPORTANZA DI PIANIFICARE IL RICAMBIO GENERAZIONALE

Una tappa fondamentale nella vita di que-

ste imprese è costituita dal passaggio generazionale. Si tratta di un momento estremamente delicato: sappiamo, ad esempio, che solo il 30% delle imprese sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione; una quota che si riduce al 12% circa nel passaggio dalla seconda alla terza e al 4% dalla terza alla quarta generazione. A questa difficoltà intrinseca va aggiunto un **ulteriore elemento critico: in Italia la maggior parte dei passaggi generazionali e quindi delle**

successioni al timone dell'impresa avvengono in maniera non pianificata, solitamente quando il leader in carica scompare improvvisamente per cause naturali. Per motivi forse connaturati all'indole italiana, il tema della successione spesso non rientra neppure tra i temi da affrontare nel corso della vita dell'azienda, configurandosi piuttosto come un argomento tabù. **L'errore compiuto dall'imprenditore medio, infatti, è quello di considerare il passaggio generazionale come un evento a cui far fronte al momento del suo verificarsi e non come un processo.** In realtà, sia la prassi aziendale, sia le conoscenze scientifiche sul tema hanno più volte dimostrato come tale passaggio costituisca invece **un processo lungo, che richiede un'adeguata pianificazione: in media richiede dai 7 ai 10 anni della vita dell'impresa.** In questo processo inoltre devono interagire e collaborare sia i due soggetti principali, predecessore e successore, sia gli altri soggetti interni ed esterni all'impresa. **A portare ulteriore complessità al processo contribuisce l'evoluzione socio-demografica** avvenuta nel corso degli ultimi decenni: l'innalzamento dell'età media nel nostro Paese e la riduzione del numero medio di figli. Secondo gli ultimi dati disponibili, oggi in Italia il 22,3% della popolazione è oltre i 65 anni e il numero medio di figli per donna è pari a 1,34. All'interno dell'impresa questa circostanza comporta un **allungamento del periodo di sovrapposizione tra la generazione senior e quella successiva e una riduzione del numero di potenziali successori.**

Vi è stata inoltre una trasformazione radicale del concetto di famiglia: si riduce il numero di figli per nucleo familiare ma si moltiplica il numero dei figli avuti per effetto di altre unioni. **Famiglie estese e nuovi concetti di famiglia diversi da quelli tradizionali, come le partnership domestiche, hanno creato delle "disruption"** che possono a loro volta avere un impatto al momento della successione nell'impresa familiare. Tale tendenza non

Per le imprese familiari è importante considerare il passaggio generazionale come un processo da pianificare e sviluppare strategie di innovazione su misura.

investe solo le imprese italiane e quelle europee: ferme restando le difficoltà che incontrano tutte le imprese di questo tipo al momento del passaggio generazionale, in qualunque parte del mondo, **i fattori sociologici e culturali possono incidere ulteriormente.** Basti pensare ad esempio alla Cina, in cui la politica del figlio unico, abolita a fine 2015, ha di fatto limitato le opzioni disponibili per il ricambio generazionale. E ancora, sempre in Cina, non è raro imbattersi nel **fenomeno degli "over skilled": i potenziali eredi di importanti famiglie di imprenditori, istruiti all'estero, al momento del rientro si scontrano con una cultura manageriale talmente diversa da quella occidentale tale da spingerli talvolta a sperimentare altre strade** rispetto al subentro alla guida dell'impresa di famiglia. **SUCCESSIONE E INNOVAZIONE**

La successione di per sé è un concetto che comprende molteplici dimensioni: **la successione può essere sia interna che esterna alla famiglia e può investire la leadership o la proprietà.**

In senso lato, **l'aspetto meno critico della successione è quello relativo al trasferimento di azioni e quote** proprietarie: la gestione di tale passaggio non ha un impatto diretto sulla conduzione del business poiché investe prevalentemente problematiche di natura fiscale e finanziaria.

Le sfide più significative ai fini della sopravvivenza stessa dell'azienda insorgono invece quando si affronta la successione di leadership che implica il trasferimento del timone dell'impresa da una generazione alla successiva. Tal-

volta **può essere necessario un innesto di manager esterni**, ad esempio quando il successore è molto diverso in termini di caratteristiche personali dal fondatore per doti manageriali e per carisma. In sintesi, in funzione di quelle che saranno le caratteristiche delle generazioni successive, **è importante essere disponibili all'apertura verso l'esterno ed evitare una chiusura a priori verso tale opzione.** Il management esterno può infatti essere utile per gestire tutta una serie di processi complessi di trasformazione aziendale in modo razionale, tanto più che la famiglia proprietaria è spesso emotivamente troppo coinvolta nelle scelte da compiere. Non necessariamente tuttavia, l'elemento esterno, a dispetto di un'opinione diffusa ma sostanzialmente erranea, rappresenta l'unica via per un'impresa familiare per aprire le porte all'innovazione. Nel concreto, infatti, il potenziale innovativo delle imprese familiari è limitato dall'esistenza di un paradosso, in base al quale queste imprese tendono ad avere una minore volontà ad innovare rispetto alle imprese non-familiari, nonostante abbiano potenzialmente una superiore capacità di portare a termine progetti di innovazione con successo.

Per risolvere questo paradosso, **è necessario che le imprese familiari imparino a sviluppare strategie di innovazione "su misura", che tengano conto delle loro forti specificità.** Questo approccio all'innovazione nelle imprese familiari, che insieme ad altri ricercatori, abbiamo ribattezzato **Family-Driven Innovation (o FDI)**, può essere implementato con successo in qualsiasi impresa familiare interessata ad innovare, indipendentemente dalla dimensione o dal settore industriale di appartenenza.

LE DIRETTRICI DEL CAMBIAMENTO

Il modello identifica tre principali dimensioni rispetto alle quali un'impresa familiare è chiamata a prendere delle decisioni nel momento in cui mette a punto la propria strategia di innovazione: **"dove, come e cosa"**. In base al modello



FDI, le decisioni che un'impresa familiare prende lungo queste dimensioni vanno calibrate in modo da essere coerenti con le proprie caratteristiche distintive. Un modo per identificare le caratteristiche peculiari di un'impresa familiare consiste nel concentrarsi sulle seguenti variabili.

Dove: questa variabile cattura gli obiettivi e le intenzioni degli azionisti che esercitano un controllo sull'impresa. Ci sono imprese più orientate al raggiungimento di obiettivi non economici, quali l'armonia all'interno della famiglia, il rafforzamento di un certo status sociale o il mantenimento di una forte relazione con la tradizione. Altre imprese familiari invece possono essere più attente al perseguimento di obiettivi economico-finanziari, quali la massimizzazione dei profitti di breve periodo.

Come: questa variabile fa riferimento al grado con cui la famiglia o i gruppi familiari che controllano l'impresa sono in grado di orientare l'utilizzo delle risorse della loro azienda verso il raggiungimento degli obiettivi strategici definiti. In pratica, il loro potere nell'influencare decisioni relative all'uti-

lizzo di risorse. Ci sono ad esempio imprese in cui la capacità di controllare le risorse dell'azienda da parte della famiglia è accentuata da meccanismi piramidali, partecipazioni incrociate e azioni a voto maggiorato, che possono permettere alla famiglia di bypassare il consiglio d'amministrazione nel momento in cui prende decisioni strategiche.

Cosa: questa variabile attiene al tipo di risorse che l'impresa possiede e di cui la proprietà familiare ha bisogno per raggiungere gli obiettivi desiderati ed enfatizza il ruolo che hanno le capacità uniche dell'impresa familiare – quali ad esempio il suo capitale sociale e relazionale – nel portare a termine progetti di innovazione e nell'influencare il comportamento dell'intera organizzazione. Solo quando le decisioni prese lungo le tre dimensioni di una strategia di innovazione sono allineate con le caratteristiche specifiche dell'impresa familiare presa in

“Se le decisioni di innovazione sono coerenti con le caratteristiche distintive dell'impresa familiare, allora la Family-Driven Innovation è possibile.”

considerazione – mappate secondo le tre dimensioni “dove, come e cosa” – la FDI è possibile e il paradosso dell'innovazione nelle imprese familiari può essere risolto. In altri termini, **è necessario che ci sia una corrispondenza tra il “dove, come e cosa”**

che identifica le decisioni strategiche dell'impresa in tema di innovazione e il “dove, come e cosa” che identifica le caratteristiche specifiche dell'impresa familiare considerata.

In assenza di una corrispondenza tra le decisioni di innovazione e le caratteristiche specifiche dell'impresa familiare, creare un vantaggio competitivo attraverso l'innovazione nell'impresa familiare diventa poco probabile. Al contrario, se le decisioni di innovazione sono coerenti con le caratteristiche distintive dell'impresa familiare, allora la *Family-Driven Innovation* è possibile e può portare alla costituzione di un vantaggio competitivo attraverso l'innovazione.



SANDOZ I.P., FAVORIRE IL CAMBIAMENTO CULTURALE CON IL LEAN SIX SIGMA

INTERVISTA CON ANDREA STIZ, SANDOZ INDUSTRIAL PRODUCTS E MATTEO CASADIO STROZZI, BONFIGLIOLI CONSULTING

"Il metodo Lean ha cambiato profondamente il nostro modo di lavorare... Ha potenziato la nostra mentalità orientata al continuous improvement."

Dopo anni di investimenti in impianti e tecnologia per migliorare la capacità produttiva, nel 2012, al fine di rimanere competitivi sul mercato, Sandoz Industrial Products sente la necessità di trovare **strade alternative per la crescita**. Nasce così l'incontro con Bonfiglioli Consulting, con cui si è avviato un **progetto di Lean Transformation, affiancandolo a un programma formativo orientato alla creazione e allo sviluppo di competenze Lean Six Sigma**. Ne abbiamo parlato con Andrea Stiz (AS), Head of Human Resources di Sandoz Industrial Products, e con Matteo Casadio Strozzi (MCS), Lean Six Sigma Program Manager di Bonfiglioli Consulting.

CONCLUSI I PERCORSI GREEN E BLACK BELT: QUALI LE ESIGENZE E L'APPROCCIO-METODO CON CUI LI AVETE COSTRUITI?

AS: "Nel 2013 abbiamo iniziato a collaborare con Bonfiglioli Consulting avviando un primo progetto Lean in ambito produttivo che ci ha portato, senza effettuare costosi

investimenti tecnologici, a un **aumento del 50% dei volumi di produzione** di uno dei nostri principali prodotti, la Tiamulina, un antibiotico a uso veterinario. Sull'onda di quel successo, abbiamo deciso di **applicare la metodologia Lean in altri ambiti**. Abbiamo avviato pertanto un **progressivo cambiamento culturale che è stato facilitato dal lancio di percorsi di formazione Green e Black Belt**."

MCS: "Dopo anni di collaborazione con Sandoz è nata l'**esigenza di consolidare le competenze Lean e rafforzarle con una formazione** che prevedesse anche strumenti e metodologie più indirizzate all'analisi quantitativa delle performance dei processi. Per questo abbiamo suggerito la creazione di figure Green Belt. L'analisi statistica delle performance e l'utilizzo di strumenti avanzati di miglioramento offerta dal Lean Six Sigma è sembrata da subito un'opportunità di crescita interessante."

QUANTE PERSONE VI HANNO PARTECIPATO E CON QUALE OBIETTIVO?

AS: "Sono state **oltre 60 le risorse di di-**

verso livello organizzativo e funzione (operatori, tecnici, manager, impiegati amministrativi, ecc.) **che hanno partecipato ai corsi Green Belt**, di cui **4 hanno completato anche il percorso Black Belt**. L'obiettivo era quello di **sviluppare all'interno dell'azienda agenti del cambiamento motivati e capaci**, di fornire loro strumenti innovativi per approcciare vecchi e nuovi problemi e, più in generale, di offrire al personale la possibilità di crescere e di contribuire, da protagonista, al raggiungimento degli obiettivi aziendali." MCS: "In principio abbiamo **completato la formazione delle figure già coinvolte nei progetti Lean, per poi coinvolgere anche le figure apicali**, alcune delle quali hanno continuato il percorso fino alla certificazione Black Belt, ottenuta partecipando ai corsi interaziendali che teniamo due volte l'anno presso la nostra sede."

AVETE FORMATO RISORSE CON PROGRAMMI INTERAZIENDALI E

Human Factor



A sinistra, Andrea Stiz, Head of Human Resources di Sandoz; a destra Matteo Casadio Strozzi, Project Leader - Six Sigma Certified Master Black Belt di Bonfiglioli Consulting.

PERCORSI MONOAZIENDALI-CORPORATE, QUALI LE ESIGENZE ALLA BASE DELLA DIVERSA SCELTA?

AS: "I percorsi Green Belt si sono svolti in modalità monoaziendale-corporate per permettere ai nostri collaboratori di **apprendere il metodo Lean partendo da situazioni e casi aziendali a loro noti**. I corsi Black Belt si sono tenuti invece in modalità interaziendale presso Bonfiglioli Consulting e sono stati l'occasione per offrire ai partecipanti **l'opportunità di confrontarsi con professionisti provenienti da realtà aziendali diverse** e di beneficiare delle strutture della Lean Factory School® di Bonfiglioli Consulting."

MCS: "I corsi monoaziendali permettono di completare il percorso con **tematiche e argomenti più aderenti alle esigenze dell'azienda**. Il passaggio successivo alla certificazione Black Belt è stato fatto attraverso programmi interaziendali sia per sfruttare **l'opportunità di fare rete** all'interno del gruppo di formazione, sia per **offrire al candidato una visione a 360°** sul metodo e sulle tematiche di governance del miglioramento continuo."

QUALI SONO LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL MASTER LEAN SIX SIGMA DI BONFIGLIOLI CONSULTING?

AS: "Professionalità, innovazione,

sensibilità alle esigenze del cliente."

MCS: "**Organicità**: il Master è costruito partendo da un'architettura consolidata a livello internazionale sia per i temi che per l'approccio. **Condivisone**: la possibilità di fare un percorso al di fuori del perimetro aziendale permette di mettere a fattor comune le diverse esperienze. **Applicazione**: il progetto applicativo è un elemento chiave che permette a tutti i partecipanti di provare sul campo l'efficacia del metodo di gestione dei progetti di miglioramento."

QUALI I BENEFICI OPERATIVI, ECONOMICI E DI METODO RISCOSTRATI?

AS: "Riguardo ai benefici operativi, abbia-

mo **aumentato di oltre il 50% la nostra capacità produttiva senza ricorrere a costosi investimenti**, semplicemente rivedendo in ottica Lean i nostri processi; abbiamo **migliorato ulteriormente la nostra affidabilità** in termini di OTIF e ATS; abbiamo **consolidato la nostra eccellente reputazione** nell'ambito del gruppo. Sotto il profilo dei benefici economici, basti pensare che tra il 2017 e il 2018 abbiamo implementato progetti Lean che ci hanno condotto a un **saving di oltre 5 milioni di dollari**. L'adozione del metodo Lean, accompagnata da percorsi formativi mirati, ha **potenziato la nostra mentalità orientata al continuous improvement, favorendo l'empowerment dei nostri collaboratori**, veri e propri protagonisti del cambiamento, migliorando il loro engagement e rendendoli più orientati all'innovazione." MCS: "Per supportare al meglio l'azienda, i percorsi Black Belt offrono degli **approfondimenti proprio sul Change Management e sulla gestione dell'inerzia al cambiamento**. Un tema importante è anche la leadership, che spesso si dimostra essere un nervo scoperto di molte organizzazioni. Anche in questo caso Bonfiglioli Consulting offre la possibilità di fare dei **workshop mirati per stimolare il management alla partecipazione attiva**."

SANDOZ INDUSTRIAL PRODUCTS A COLPO D'OCCHIO

Sandoz Industrial Products SpA è parte integrante di Novartis Technical Operations, organizzazione che raggruppa a livello globale tutte le strutture produttive del Gruppo Novartis. Lo stabilimento di Rovereto produce principi attivi farmaceutici destinati all'industria dei farmaci generici o equivalenti, per la cura di patologie importanti, che rivestono un ruolo rilevante per migliorare la vita di migliaia di pazienti in tutto il mondo. In particolare, provengono da Sandoz I.P. farmaci che prevengono il rischio di rigetto d'organo nei pazienti trapiantati e che salvano la vita a 400.000 persone ogni anno, nonché prodotti antibiotici che raggiungono ogni anno oltre 200 milioni di pazienti in tutto il mondo.

MANUALE DI DESIGN THINKING. PROGETTARE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DI TEAM, PRODOTTI, SERVIZI ED ECOSISTEMI



Siete pronti per un radicale cambiamento di prospettiva? *Il Manuale di design thinking* fornisce gli strumen-

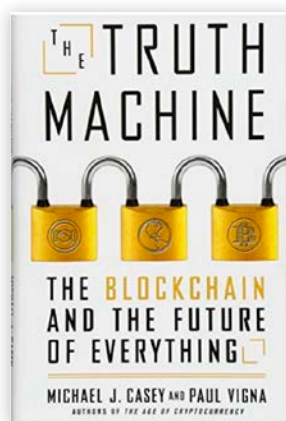
ti necessari per progettare o riprogettare prodotti, servizi, processi, modelli di business ed ecosistemi. **Illustratissimo e ricco di casi e soluzioni reali, divertente e profondo al tempo stesso, il libro mostra come il design thinking possa essere utile in tutti i settori**, a patto di cambiare la propria forma mentis e adottare un forte orientamento all'utente, con l'uso di rapide interazioni e metodologie agili in team multidisciplinari e motivati.

THE TRUTH MACHINE

Molti dei "sistemi legacy", una volta progettati per semplificare le nostre vite e rendere la nostra economia più efficiente, non sono più all'altezza del compito; le grandi banche sono diventate più trincerate, la privacy esiste solo fino al prossimo attacco e la frode con carta di credito è diventata un dato di fatto. Tuttavia, c'è un modo per superare tutto questo, un nuovo tipo di sistema operativo con il potenziale per rivoluzionare la nostra economia: la blockchain.

A due anni dall'uscita del saggio *The age of cryptocurrency*, i giornalisti del *Wall Street Journal* Michael Casey e Paul Vigna esplorano il potenziale dirompente delle blockchain e spiegano perché può ripristinare il controllo personale sui nostri dati, beni e identità, concedere a miliardi di persone escluse l'accesso all'economia globale e spostare l'equi-

librio del potere per far rivivere la fede della società in sé stessa. Al primo posto dei titoli di ingegneria finanziaria nella classifica di Amazon, il saggio illustra un cambiamento tecnologico che si avvia a impattare sulle vite di tutti.



THE FOURTH AGE: SMART ROBOTS, CONSCIOUS COMPUTERS, AND THE FUTURE OF HUMANITY



Se pensate che sia un libro di tecnologia vi sbagliate. Certo, la tecnologia è ampiamente citata e descritta, anche perché l'autore è un imprenditore di aziende tecnologiche, ma si tratta di un libro che è anche **un tomo di storia, un trattato di sociologia, di scienza, di chimica, di biologia, di fisica newtoniana e quantistica, un volume di filosofia e antropologia, un saggio di economia**. L'esperto futurista e tecnico Byron Reese spiega come, a un certo punto, tutte queste nuove tecnologie - ognuna delle quali da sola è in grado di cambiare il mondo - convergeranno in una "tempesta perfetta". Siamo probabilmente sul punto di creare una nuova forma di vita: un computer cosciente. Reese esplora questa imminente rivoluzione tecnologica e le sue implicazioni.

Mister Wolf

I'M MISTER WOLF,
I SOLVE PROBLEMS.



a cura di Michele Bonfiglioli

INTRAPRENDERE L'INNOVAZIONE ASCOLTARE, CONNETTERE I PUNTINI, COINVOLGERE

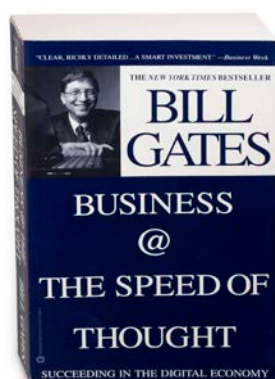
Cosa significa innovare? E perché le imprese devono farlo? Sono i due interrogativi che ogni imprenditore dovrebbe porsi prima di intraprendere un qualsiasi percorso di digitalizzazione. Al di là di ogni definizione più tecnica, **penso che innovare sia l'attitudine a mettere in discussione le proprie certezze e a sfidarsi continuamente, capacità che si fondano da una parte sulla consapevolezza del proprio valore e dall'altra su una predisposizione all'ascolto.** Secondo Otto Scharmer, professore al MIT di Boston e autore della Theory U, esistono quattro livelli di ascolto: quello abituale, quando si utilizza ciò che si sente per confermare le proprie aspettative o convinzioni; quello fattuale, quando si usa la curiosità e si presta attenzione a tutto ciò che costituisce una deviazione alle proprie consuetudini; quello empatico, quando si ascolta mettendosi nei panni dell'altro, in modo da attivare l'intelligenza

del cuore; e, infine, l'ascolto generativo, quando si lascia andare la propria identità e ci si muove in uno spazio di consapevolezza co-creativa. **È dunque dall'ascolto profondo di chiunque possa portare nuove idee e opportunità che nasce la possibilità generativa dell'innovazione. A partire dall'ascolto dei propri collaboratori,** con i quali è indispensabile creare le basi di un dialogo aperto.

Ma un leader deve saper stare in ascolto anche per mettere insieme i segni, per trarre, da elementi spesso parziali e ambigui, una direzione da percorrere. Questa è la raccomandazione di **Steve Jobs agli studenti di Stanford: "Dovete imparare a connettere i puntini".** Ne è un esempio straordinario il libro del 1999 **Business @ the Speed of Thought**, dove **Bill Gates immaginava le grandi innovazioni del futuro**, molte delle quali si sono già rivelate. Come quella sugli smartphone e i dispositivi intelligenti: "Le persone porteranno con sé piccoli dispositivi che consentiranno loro di rimanere costantemente in contatto e di fare affari online da qualsiasi parte". O quella dei pagamenti online: "Su Internet la gente pagherà le fatture, si prenderà cura delle proprie finanze e comunicherà con i medici". O quella sull'internet of things o sui software di assistenza personale intelligente: "Saranno sviluppati programmi che collegheranno e sincronizzeranno tutti i tuoi dispositivi in modo

intelligente, siano essi in casa o in ufficio, e consentiranno lo scambio di dati tra device". È dunque Bill Gates capace di predire il futuro o ha 'semplicemente' ragionato mettendo insieme i puntini? Nell'attuale panorama di digital transformation in cui le imprese, in mancanza di un modello a cui fare riferimento, si trovano a dover intraprendere percorsi non delineati e nemmeno prevedibili per fare innovazione, **l'ascolto e il connettere insieme i puntini possono conferire a una chiara visione strategica e prospettica quel quid in più capace di muovere le persone. Ma il leader, oltre a essere un uomo di contenuti convincenti, deve dotarsi di capacità narrative adeguate a veicolare al meglio quei contenuti.** "I limiti del mio linguaggio sono i limiti del mio mondo", scriveva il filosofo Ludwig Wittgenstein, e **per motivare le persone a seguire un obiettivo comune, bisogna saperle raggiungere e toccare nel vivo.**

Un ruolo sfaccettato quello dell'imprenditore, che non si presta a essere costruito solo sulla base di conoscenze formalizzate, perché **fare impresa è l'arte di comporre numeri e tendenze, logica sistemica e consapevolezza co-creativa, assunzione di rischio e indizi presi nell'etere.** Non trascurando di ricordarci anche che "nessuna pianificazione, per quanto attenta, potrà mai essere efficace quanto una sana botta di fortuna", secondo la Legge di Dunn.



LEAN FACTORY JAPAN STUDY TOUR 2019

Alla sua 2ª edizione, torna il Lean Factory Japan Study Tour, percorso di apprendimento e sperimentazione pratica per vivere un'esperienza Lean immersiva



va grazie all'accesso privilegiato agli stabilimenti produttivi e al top management di importanti player industriali giapponesi, come Lion, Nissan Motors, Mitsubishi Electric, Toyota Motor Corporation e Omron Group. Dal 7 al 13 aprile. Per iscrizioni, dettagli logistici e ulteriori informazioni contattare la segreteria organizzativa, international@bcsoa.it, o visitare il sito www.leanfactoryschool.it

EXECUTIVE DIGITAL TRANSFORMATION PROGRAM

Al via l'Executive Digital Transformation Program, il percorso formativo che mira a formare figure executive e prime linee affinché siano in grado di applicare, nel modo più funzionale, le tecnologie abilitanti l'Industria 4.0 alla propria realtà aziendale. Sei moduli tematici ai quali possono partecipare figure aziendali diverse a seconda dei temi di interesse:

Lean Industry 4.0 Model, Digital Innovation Challenge, Work-shop tematici 4.0 per sperimentare le potenzialità delle tecnologie abilitanti, Digital Walking Tour e Business Game per sviluppare la Digital Agenda. L'appuntamento è per il 10 maggio. Arricchisce il percorso, la possibilità di partecipare al Lean Factory Silicon Valley Study Tour 2019.



BONFIGLIOLI CONSULTING E INNEXHUB



Siglata la partnership tra Bonfiglioli Consulting e Innexhub, il primo digital innovation hub della Lombardia, nato a luglio del 2017 per iniziativa dei rappresentanti degli imprenditori di Brescia, Cremona e Mantova e delle associazioni degli artigiani delle stesse province, a cui hanno aderito successivamente le associazioni di categoria dei settori agricoltura, costruzioni, commercio, turismo e servizi e del mondo cooperativo. Innexhub ha lo scopo di informare gli imprenditori per creare consapevolezza, favorire l'incontro fra la domanda (delle imprese) e l'offerta (rappresentata dai numerosi soggetti fornitori) di consulenza strategico-organizzativa e tecnologica, agevolare l'accesso al credito e agli incentivi fiscali e finanziari e seguire le imprese nel percorso di formazione continua delle proprie risorse umane. L'accordo prevede una serie di iniziative congiunte e a diversi livelli, tra cui l'organizzazione di seminari sui temi tecnologici e organizzativi legati all'Industry 4.0. A inaugurare la collaborazione, il focus sul tema della Virtual Reality e delle sue concrete applicazioni nel mondo industriale, in programma per il prossimo 18 aprile.



OROBIX

TOOLS WITH A MIND

Orobix porta i vantaggi dell'intelligenza artificiale nei processi industriali.

Forniamo strumenti e tecnologie per abilitare processi di automazione cognitiva a supporto dell'uomo, per migliorare qualità e produttività in modo concreto, affidabile e scalabile.

Inizia subito a trarre valore dai tuoi dati!