

1/2016

IMPRESA & IMPRESE

Strumenti e strategie per la gestione d'impresa

BONFIGLIOLI CONSULTING
Confidence Worldwide



GEORGE FRANCIS TRAIN

Il primo giro del mondo

PONTI

E il trionfo
del gusto italiano

MISTER WOLF

Come eliminare
la disoccupazione giovanile

Index

03 Back to Future

George Francis Train.

04 Dision

Ponti e il trionfo del gusto italiano.
Un successo a base di intuito,
innovazione e concretezza.

07 Overview

Esterofobia. Gli imprenditori
italiani e il mal di viaggiare.

10 Operations

L'ufficio: a Sanofi piace snello.

12 Innovation Runner

3DZ, la rivoluzione delle stampanti 3D.

14 Green Mind

Eco-innovazione, per uscire dalla
crisi servono nuove idee, più green.

16 Serial Numbers

Internazionalizzazione.

17 Go Talents

General motors financial.
Come gestire e migliorare i
processi aziendali.

19 Yes Global

L'India spiazza i mercati.
Opportunità di business nel paese
che continua a crescere

22 Mister Wolf

23 News

Proprietario

Bonfiglioli Consulting srl
Via Isonzo, 61 - Casalecchio di Reno (BO)
www.bcssoa.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 - Emanuele Bassetti
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

STOP BUDGET PAIN, KEEP DREAMING



Eclettico
milionario, ha
ispirato con le sue
gesta la nascita di
uno dei romanzi
più celebri di Jules
Verne.

GEORGE FRANCIS TRAIN

(1829 - 1904)

Nato a Boston nel 1829, l'eccentrico magnate americano George Francis Train **fece la sua fortuna costruendo immobili** a Omaha prima di recarsi in Inghilterra e Australia dove accrebbe ulteriormente il suo patrimonio costruendo **strade e ferrovie** per poi giungere, ancora poco più che ventenne, in Cina dove si dedicò al **commercio**. Nel 1870 l'**eclettico milionario**, che giusto un anno prima si era candidato alla presidenza degli Stati Uniti, decise di effettuare un **giro del mondo in 80 giorni**, ispirando la nascita del celebre romanzo di Jules Verne che plasmò su di lui il protagonista dell'opera.



PONTI E IL TRIONFO DEL GUSTO ITALIANO

UN SUCCESSO A BASE DI INTUITO, INNOVAZIONE E CONCRETEZZA

Tra i prodotti di punta, l'Aceto di Mele, le Glasse Gastronomiche, le Olive Ambient e i Condimenti per Riso e in cantiere un contratto di sviluppo appena siglato con Invitalia

per l'ampliamento di 4 stabilimenti produttivi in Piemonte, Veneto e Lazio con un investimento complessivo di oltre 7,6 milioni di euro. Stiamo parlando dell'**azienda piemontese Ponti, leader nella produzione di aceti, sottaceti e sottoli, condimenti e sughi pronti**, alle spalle una lunga storia di tradizioni e gusto. Tutto comincia nel 1867 con **Giovanni Ponti**, agricoltore e produttore di vino e aceto conosciuto con il soprannome dialettale di "Giuanin D'la asei". Ben presto il figlio **Antonio** entra in azienda e amplia l'attività artigianale partecipan-

"Le frecce devono disegnare una parabola per raggiungere il bersaglio"

do a numerose attività nazionali e internazionali. Nel 1939, la gamma di prodotti viene ampliata con l'introduzione delle conserve vegetali all'aceto e all'olio di oliva.

L'attuale stabilimento di Ghemme, successivamente ingrandito e rimodernato più volte, viene costruito nel 1948. Con l'impegno della quarta generazione, **Cesare e Franco Ponti**, la politica di espansione dell'attività riceve un forte impulso, attraverso l'acquisizione dei maggiori acetifici concorrenti; proseguendo una politica di decentramento produttivo, funzionale sia ai costi logistici di un prodotto a basso valore aggiunto, sia le richieste della GDO di avere un fornitore unico capace di servire tutto il territorio nazionale. Nel 1974 la Ponti inaugura il

secondo stabilimento di produzione di aceto nel Veneto, diventando la prima azienda italiana del settore, e nel 1989, lo stabilimento più moderno di Agnani, nei pressi di Roma. A metà degli anni '80, il lancio di **Peperlizia** (crasi di peperoni e delizia) riscuote un successo enorme e apre il mercato dell'agrodolce in Italia. Nel 1991 Ponti, interpretando e anticipando ancora una volta il mercato, acquisisce Modenacetis srl, azienda specializzata nella produzione di Aceto Balsamico di Modena. Nel 1992 vengono presentati altri due prodotti diventati leader di categoria: l'Aceto di Mele e il Condimento per Insalata di Riso, cui fa seguito la Glas-sa all'Aceto Balsamico di Modena (2007). In parallelo allo sviluppo di prodotto, Ponti ha sempre affiancato gli investimenti in strutture, tecnologie e comunicazione: dalla realizzazione di un magazzino com-



L'Aceto Balsamico di Modena IGP Ponti riposa in tini, botti e barrique di legno pregiato per un periodo che va dai 2 ai 36 mesi.



pletamente automatizzato all'avanguardia (2000) alla bottiglia IN PET per aceto e glassa (primi in Italia), agli investimenti in pubblicità televisiva. Nel 2008, infine, Ponti acquisisce Achillea, azienda specializzata nella produzione biologica.

Oggi Ponti è leader europeo per l'aceto di vino, leader italiano per tutte le categorie di aceto con una quota di mercato che a seconda delle famiglie va dal 40 al 50%; è inoltre tra i primi marchi nel settore delle conserve vegetali. In azienda è presente anche la quinta generazione, con **Lara e Giacomo Ponti** figli, rispettivamente, di Cesare e Franco.

Ma quali sono i segreti di una delle realtà imprenditoriali italiane più di successo nel settore alimentare e quali sono i progetti in serbo per il futuro? Ne abbiamo parlato con Lara Ponti, membro del Consiglio di Amministrazione, prima di tre figli e mam-

ma di altri tre. Con un sogno nel cassetto: diventare una grande alpinista, fare trekking sulla catena himalayana e arrivare ai piedi dell'Everest.

CHI È LARA PONTI E COSA SOGNAVA DI FARE DA GRANDE?

Sono laureata in filosofia con un master in gestione delle organizzazioni e uno in gestione delle risorse umane. Ho iniziato la carriera professionale fuori dall'azienda di famiglia in cui sono entrata solo nel 2010. Avevo un bisogno assoluto di provarmi al di fuori dell'ambito familiare e penso sia stato salutare, perché lavorare in famiglia non è mai neutro, mette in moto dinamiche non sempre positive o indolori.

QUALI I MAESTRI DI VITA E I PRINCIPI ALLA BASE DEL TUO MODO DI LAVORARE?

Il maestro di vita è il Nelson Mandela dell'autobiografia "Lungo cammino verso

la libertà": studio e impegno, determinazione, rigore ma un'attenzione minuziosa alle persone come individui e non come categorie. Non mi avvicino neanche lontanamente, ma come diceva Machiavelli (citazione approssimativa) le frecce devono disegnare una parabola per raggiungere il bersaglio. I principi che cerco di seguire sono attenzione e trasparenza nei rapporti, assunzione di responsabilità e capacità di riconoscere e riconoscermi limiti e potenzialità. Inoltre ho un'innata propensione al movimento! Devo sempre imparare cose nuove e penso che qualsiasi cosa si possa fare meglio o diversamente ma che i cambiamenti si realizzino per passaggi successivi e discontinui, nutrendosi di successi, anche piccoli.

QUAL È STATA LA SCELTA PIÙ RISCHIOSA CHE HAI FATTO NELLA TUA VITA?

Non mi sembra di aver mai fatto scelte rischiose... sono una persona molto razionale! Ho una certa tendenza a mettermi in situazione impegnative, ma non l'ho mai visto sotto il profilo del rischio. Per me la parola rischio coincide con la possibilità di perdere qualcosa di molto importante, e questo no, credo di non averlo mai fatto.

QUALI VALORI SENTI DI PORTARE IN AZIENDA?

Curiosità e voglia di sperimentare, concretezza, lavoro di squadra, senso dell'umorismo. Mi piacciono le possibilità: di stimolare e accompagnare i cambiamenti, di innovare processi e prodotti, di conoscere persone e mondi professionali molto diversi tra loro.



NON TUTTE LE IDEE SONO BUONE, COSÌ COME NON TUTTI I PROGETTI INTERESSANTI POSSONO ESSERE EFFETTUATI. COME FARE LA SCELTA MIGLIORE?

Rispetto alle idee buone penso che si tratti di sceglierle con un mix di riflessione, intuito e fortuna. Rispetto ai progetti interessanti, così come per ogni attività lavorativa, cerco di concentrarmi e scegliere in base alle priorità e alla possibilità di portarli a termine. Odio iniziare cose che poi non si finiscono o si fanno male.

OGGI PONTI È UNA DELLE IMPRESE FAMILIARI CHE HANNO FATTO LA STORIA DELL'IMPRENDITORIA ITALIANA: QUALI SONO I TRE FATTORI CHIAVE DI QUESTO SUCCESSO?

La ricerca e la cura della qualità dei prodotti e quindi delle materie prime; l'innovazione sia tecnologica che di prodotto; la serietà e la trasparenza nei rapporti con i dipendenti, i fornitori, i clienti.

L'EXPORT OCCUPA UNA QUOTA IMPORTANTE DEI RICAVI, PONTI HA VARCATO ANCHE I CONFINI DEGLI EMIRATI ARABI DOVE STORICAMENTE NON ESISTE UNA CULTURA DEL GUSTO DELL'ACETO. COME VIENE INGEGNERIZZATO IL PRODOTTO A SECONDA DEL MERCATO?

Lavorando con l'estero bisogna essere

pronti a personalizzazioni e adattamenti continui, anche se noi ci manteniamo entro alcuni confini perché pensiamo che la nostra forza sia la riconoscibilità del gusto italiano e mediterraneo. Da una parte, la nostra fortuna è che l'aceto balsamico, che è il nostro principale prodotto d'esportazione, piace proprio perché è così. Dall'altra, il problema è contrastare tutte le sofisticazioni e contraffazioni e far comprendere il prodotto originale. Perché questo è il vero rischio: che i prodotti non genuini deformino il gusto e rendano il consumatore incapace di distinguere tra ciò che è originale e cosa non lo è. Comunque in Arabia Saudita esportiamo "aceto d'uva" ... invece in alcuni paesi ci sono delle imitazioni delle glasse con dei colori-evidenziatore, che in Italia troverebbero posto, forse, nello scaffale degli shampoo!

IN CHE MODO LA VOSTRA AZIENDA SVILUPPA TALENTO, AIUTA LE PERSONE A CRESCERE E A FARE DEL LORO MEGLIO?

Al di là di formazione e sviluppo di carriera penso che le persone abbiano la percezione di crescere quando sentono di imparare e di contribuire al successo dell'azienda. Quindi penso che i fattori determinanti e che resistono nel tempo, siano il senso di appartenenza a una realtà solida, e non intendo solo economica-

mente, e riconoscere senso e significato a quello che si fa. Sicuramente poi abbiamo dalla nostra uno sguardo a lungo termine e quindi la possibilità per le persone di provare il loro valore nel tempo.

QUALI SONO LE PRINCIPALI SFIDE DEL SETTORE NEI PROSSIMI ANNI?

La difesa del Made in Italy di qualità e quindi la lotta a contraffazioni e sofisticazioni, ampiamente diffuse nel settore dell'aceto, soprattutto balsamico. E per noi italiani, ma vale per tutti i settori, avere alle spalle uno Stato efficiente. Riguardo lo sviluppo futuro, i nostri cardini saranno gli investimenti in innovazione continua dei processi in direzione di una sempre maggiore efficienza e riduzione degli sprechi; gli investimenti in ricerca e sviluppo su più direttive, come le gamme di pregio, per intenditori, attraverso metodi di lavorazione più artigianali, naturali, tradizionali; prodotti nuovi per processi produttivi e/o contenuto di servizio, anche rivolti a categorie specifiche di consumatori (gluten free, vegan, kosher, ecc.); l'ampliamento delle gamme sempre con un forte richiamo all'italianità-mediterraneità; l'investimento all'estero finalizzato alla costruzione di una leadership di marchio. A questi obiettivi si aggiunge poi l'apertura a possibili acquisizioni che rafforzino il nostro core-business.



ESTEROFOBIA

GLI IMPRENDITORI ITALIANI E IL MAL DI VIAGGIARE

Classe 1975, Micaela Cappellini, dopo la laurea in Scienze Politiche all'Università Statale di Milano, ha frequentato l'Istituto Carlo De Martino per la formazione al giornalismo. Dal 2001 lavora presso *Il Sole 24 ore* dove, oltre a curare il blog "Brix - le opportunità altrove", dal 2005 si occupa di internazionalizzazione delle imprese italiane e di economia dei Paesi emergenti per la sezione *Mondo & Mercati*. Completano il suo profilo, compagno, gatta e due figli a cui nella vita consiglierà di studiare l'arabo o il cinese.

Ciò che più mi colpisce è che spesso gli imprenditori italiani considerano i Paesi emergenti come posti lontani che impiegheranno ancora molto tempo prima di raggiungere i nostri livelli di consumi, cultura e tecnologia. **Ci sono**

invece già oggi capitali di Paesi africani che nulla hanno da invidiare a New York: Lagos ad esempio è un posto pazzesco dove, fatto salvo lo zoccolo di povertà che c'è e non si può fingere non ci sia, è presente una classe media e anche un'élite di persone assolutamente occidentalizzata, con una cultura internazionale superiore a quella italiana. **Avere un negozio in una di queste città può rappresentare per un'azienda italiana la chiave di accesso al grosso della popolazione di quel Paese:** si tratta ormai di grandi metropoli, con milioni di abitanti e con grattacieli e centri commerciali immensi.

Per cogliere le opportunità del mercato le aziende italiane devono aprirsi maggiormente a strategie più accuratamente internazionali.

CI SONO ANCORA TROPPI IMPRENDITORI ITALIANI, A CAPO DI GRANDI AZIENDE FAMILIARI, CHE NON HANNO MAI VIAGGIATO O FREQUENTATO UNA BUSINESS SCHOOL OLTRE OCEANO.

Si tratta di imprenditori che diffidano di figure che hanno studiato all'estero e sono in grado di portare in azienda una visione più manageriale. Ricordo un piccolo imprenditore torinese che si lamentava delle strane idee con cui il figlio era tornato dopo aver studiato in America. Eppure è di questo che abbiamo bisogno: di finestre altre da quelle che consideriamo di solito, di modalità al-



ternative per entrare in contatto con persone e mercati.

L'ALTRA PECCA DEL NOSTRO TESSUTO IMPRENDITORIALE È IL NANISMO DELLE NOSTRE IMPRESE CHE FANNO FATICA, PER ESEMPIO, A ESSERE RICEVUTE A PECHINO.

La Cina ha una sua cultura per cui a ricevere un ministro ci sarà un ministro, a ricevere un viceministro ci sarà un viceministro: quale potrà mai essere l'interlocutore per una piccola azienda? Tanto più che le alleanze tra aziende italiane sono difficilissime, siamo tutti nemici più che alleati e questo non aiuta. Perché per esempio Farinetti ha avuto un così grande successo? Perché ha saputo trovare la chiave per risolvere

Saper creare reti di imprese risulta una capacità sempre più fondamentale per affrontare con efficacia il mercato internazionale.

uno degli anelli deboli della nostra cultura imprenditoriale, la distribuzione: noi per i nostri prodotti non abbiamo distribuzione, la Germania ce l'ha, la Francia ce l'ha, l'Italia no. Nonostante ciò, ci sono comunque delle eccellenze, come la moda e il design che hanno capito come approcciare i mercati ricchi. Così come ci sono storie di persone con una cultura più internazionale che hanno saputo adattare i prodotti alle necessità dei mercati locali e hanno sfondato. Ricordo il caso di una piccola azienda di abbigliamento che si è inventata il chador coordinato con la camicia e ha avuto un grande successo di vendite negli Emirati Arabi: una bellissima storia,

dove la carta vincente è stata quella di **riuscire a coniugare l'esigenza locale con il gusto Made in Italy.** So anche di qualcuno che sta studiando per i musulmani una birra analcolica da vendere come gazzosa al malto. **Si tratta di idee semplici, ma geniali.** Al di là di queste mosche bianche, il problema è che il grosso del nostro export è la meccanica, e la meccanica deve ancora capire come raggiungerli determinati mercati.

DAGLI ULTIMI DATI DI BUREAU VAN DIJK, LA BANCA DATI ANCHE DELL'ECONOMIST, EMERGE CHE LA DOMANDA DI MACCHINE UTENSILI NEL MONDO È AUMENTATA, MA NOI RIMANIAMO I TERZI ESPORTATORI MONDIALI E NON CRESCIAMO NELL'EXPORT AL RITMO DELLA DOMANDA.

Questo perché sappiamo raggiungere molto bene i mercati tradizionali, in Usa e in Europa per esempio, ma attualmente il Kenya sta diventando un Paese importatore di macchine utensili, così come il Vietnam, e in questi Paesi ancora non abbiamo trovato la via per andarci, abbiamo fatto delle importanti missioni che hanno aperto grandi capitoli per le grandi aziende, **ma le nostre aziende sono piccole e le uniche piccole che hanno avuto successo sono state quelle al traino delle grandi,** i subfornitori al seguito dell'Eni per esempio, che approdate in uno dei

mercati emergenti, sono state capaci di vendere anche ad altri settori.

L'ALTRA VIA POSSIBILE È LA CREAZIONE DI RETI DI IMPRESE.

Esemplare è la storia di un imprenditore veneto che ha creato un **consorzio di imprese specializzate in diversi settori** potendo così concorrere ad appalti negli ambiti più diversi: opere stradali, restauri, centri commerciali, dighe, ospedali, aeroporti, ferrovie, bonifiche. In Kazakistan, Marocco, ovunque nel mondo. Si tratta di una delle storie imprenditoriali che più mi è rimasta impressa negli ultimi anni: ciascuna delle piccole imprese non avrebbe mai potuto aspirare da sola a grandi commesse internazionali, ma la creazione di un consorzio ha dato loro la forza e la "statura" per poter concorrere. **È forse un esempio di quello che oggi definiamo resilienza, ossia la capacità in ambito imprenditoriale di sopravvivere e di adattarsi nonostante le mutate condizioni.** E questa storia è particolarmente significativa perché la resilienza non è un concetto proprio dei piccolissimi e noi invece abbiamo un tessuto imprenditoriale ricco di piccolissimi.

Ho letto recentemente una ricerca di HSBC, uno dei più grandi gruppi bancari del mondo, che dimostra che l'Italia raddoppierebbe la crescita del PIL prevista per quest'anno (0,7) e potrebbe arrivare all'1,2 nel 2017 e all'1,8 nel 2018 se solo le piccole imprese si consorziassero, facessero rete e diventassero medie.

I GRANDI PLAYER INTERNAZIONALI DELLA CONSULENZA DICONO CHE L'AFRICA È LA GRANDE SCOMMESSA.

In particolare Paesi come l'**Etiopia** che con oltre 90 milioni di abitanti pare debba triplicare nel giro di cinque anni la spesa nazionale in consumi (nel 2014 a quota 34 miliardi di dollari all'anno). O l'**Uganda** che agli investitori offre il vantaggio di concentrare nella capitale Kampala oltre 2 milioni di abitanti che guadagnano almeno 3 volte più della media nazionale, una buona notizia se si ha un prodotto di qualità da vendere, ma poche risorse da investire nella sua distribuzione. Oppure la **Nigeria**, ricca di petrolio o i **Paesi del corno d'Africa orientale** che sembra si stiano più silenziosamente incuneando verso uno sviluppo rapido e pacificato. **Le opportunità per le imprese italiane sarebbero molteplici:** dalla vendita di macchinari in quei Paesi che stanno cer-

cando di sviluppare un'industria loro, soprattutto agroalimentare, alla realizzazione di infrastrutture per esempio in Egitto, che ultimamente è meta di una serie di iniziative italiane supportate non solo da missioni, ma anche da singole banche, perché lì ci sono da costruire strade, case, impianti industriali andati distrutti.

L'esortazione alle imprese italiane è dunque all'apertura, non solo a nuovi mercati e a strategie più accuratamente internazionali, ma anche delle porte della propria azienda a risorse che vengono da quei Paesi. Qualcuno l'ha già capito, tanto che molte società di head hunting hanno visto crescere le richieste di ragazzi cinesi approdati in Italia a 15-16 anni, che hanno fatto l'università in Italia e che, essendo padroni di entrambe le culture, possono risultare un efficace strumento per sbarcare in quei Paesi.



≡≡≡
Micaela Cappellini



L'UFFICIO

A SANOFI PIACE SNELLO

Con una forte vocazione internazionale, oltre 110.000 collaboratori in più di 100 Paesi, 107 stabilimenti e oltre 20 Centri di Ricerca & Sviluppo, **Sanofi rappresenta il quarto gruppo farmaceutico al mondo. Un'azienda globale che ricerca, sviluppa e distribuisce soluzioni terapeutiche integrate** e che nel secondo trimestre 2015, ha registrato una solida performance economica con le vendite attestata a **9,38 miliardi di euro** (+4,9 % rispetto allo stesso periodo del 2014), trainate soprattutto dalla crescita in doppia cifra di Genzyme (+26,6%), società del Gruppo Sanofi specializzata in malattie rare e Sclerosi Multipla, e di Merial (+14,2%), divisione salute animale. Buona anche la performance economica complessiva del primo semestre, con le vendite che si attestano a **18,19 miliardi di euro** (+3,6 % rispetto allo stesso periodo del 2014). Ma l'impegno di Sanofi non si esaurisce

nella ricerca, produzione e distribuzione di farmaci, comprende anche un **più ampio senso di responsabilità sociale, economica e ambientale e un forte commitment sul proprio capitale umano**. Da sempre impegnata nella crescita professionale e nello sviluppo dei suoi collaboratori, **Sanofi ha conquistato l'anno scorso il settimo posto nella classifica italiana Best Workplaces (sezione Grandi Imprese)** redatta dal Great Place to Work® Institute e ha pensato di estendere l'esperienza positiva fatta con la metodologia Lean in ambito Produzione anche alle Risorse Umane. Obiettivo del progetto: consolidare un **modus lavorativo più lineare**, caratterizzato da una riduzione di sprechi nel processo e da un maggiore rispetto delle scadenze.

IL PROGETTO SANOFI: OBIETTIVI

"Applicare la metodologia Lean nel

Da tempo adottata nel mondo della produzione, la metodologia Lean è stata estesa da Sanofi anche in ambito office.

mondo degli uffici - afferma **Laura Bruno, Direttore Risorse Umane Sanofi Italia e Malta** - è un fatto ancora piuttosto inusuale. Una delle ragioni

che ci ha portato a scegliere Bonfiglioli Consulting come partner è stata proprio la loro consolidata esperienza non solo in ambito produzione, ma anche in tutti gli altri settori aziendali. In questa prima fase, ci focalizzeremo sulla struttura payroll (circa 13 risorse) **con la volontà che questo sia il progetto pilota che faccia da traino a tutti gli uffici delle varie sedi** (circa 2650 persone, esclusi gli interinali)".

LE FASI DEL PROGETTO

Il progetto si è articolato in due fasi principali: analisi preliminare e implementazione delle azioni di miglioramento. "Come inevitabile in una realtà di queste dimensioni e dislocata in vari siti - interviene **Monica Oppezzo, Country Payroll, T&E**



& HR Systems Manager - l'amministrazione del personale in Sanofi presenta un elevato grado di complessità. Al fine di individuare le azioni volte al raggiungimento dell'obiettivo sono stati mappati i principali processi per identificare le opportunità di miglioramento, le eventuali sovrapposizioni o ridondanze tra sede e siti, i gap tra gli strumenti informativi attuali e i 'desiderata' e per sviluppare l'ottica cliente/fornitore al fine di ricevere 'in tempo e qualità' le informazioni necessarie alla conduzione delle attività payroll". "Il primo passo operativo - raccontano **Giovanni Mandelli, Project Leader** e **Umberto Mirani - Responsabile Cliente** - sono state due sessioni di formazione teorico-pratica sul tema Lean Office con gli obiettivi di conoscere i cinque principi base della Lean per applicare il metodo ai processi di ufficio (valorizzazione degli sprechi), conoscere gli strumenti di misura (cronometro, telecamera, rilevazione tempi, interviste...), comprendere l'importanza del lavoro in team, capire come misurare le performance di processo (indicatori) e come trovare attività di miglioramento a breve e lungo termine".

METODOLOGIE E STRUMENTI

La fase di analisi è stata condotta attraverso interviste sul posto (GEMBA), raccolta dati, Value Stream Map (VSM). Come primo passo sono stati individuati i processi e le attività che caratterizzano il payroll, raggruppandoli in "attività core" e "altre attività". Tra le attività core sono state stimate quelle su cui le risorse spendono l'80% del proprio tempo (processi 80). Le risorse operative hanno consuntivato le proprie attività su uno specifico modulo raccolta dati sviluppato sulla base dei macro processi e attività individuati. **La mappatura dei "processi 80" attraverso la VSM ha permesso di individuare le attività a valore (VA) e quelle non a valore (NVA), con la relativa stima sul tempo.**

Attraverso interviste si sono raccolti: attività a valore/non a valore (prendendo in considerazione le attività definite come spreco quali attività di controllo non necessarie, stampe e archiviazioni superflue, solleciti, ricerca di informazioni mancanti, formazione non adeguata, ecc.), **punti di attenzione/criticità, tempi di processo** (tempo necessario per svolgere le attività e numero di persone coinvolte). Per ciascuno dei progetti individuati è stato definito il team, il relativo **team leader e il macro piano attività**. **Le aree di miglioramento e gli ambiti di progetto individuati per raggiungere gli obiettivi sono stati quattro**, per ognuno dei quali è stato attivato un **Project Team specifico**, tra cui: il team **"Buoni al primo colpo"** (che monitora le attività e condivide le anomalie e le strategie per eliminare gli sprechi connessi), il team **"Best Practice"** (che si occupa di standardizzare la gestione degli interinali in SAP, standardizzare i comportamenti, definire le best practice, istituire e rispettare le ore di sportello, sviluppare un sistema self service anche per le attività di ufficio), il team **"Razionalizzazione/standardizzazione report"** e infine il team **"Potenziamento IT"**.

RISULTATI E PROSSIMI PASSI

Le attività di miglioramento individuate sono state implementate. Due le aree di risultati: **"hard"** (riduzione delle attività non a valore e standardizzazione dei comportamenti) e **"soft"** (incremento del senso di appartenenza, presa di coscienza che 'le cose possono cambiare', start dell'approccio volto al miglioramento continuo). "L'implementazione delle azioni individuate - conclude Monica Oppezzo - ha permesso di diminuire il tempo occupato da attività non a valore (NVA) dal 57 al 35%, incrementando nella stessa misura quello per le attività a valore (VA) dal 43 al 65% (+22%). Il tempo così risparmiato potrà essere utilizzato anche per aggiornamento, training e informazione ai dipendenti, attività di miglioramento continuo e per diminuire il saldo tra ore lavorate e teoriche. I prossimi passi per sostenere i risultati ottenuti sono **l'audit per monitorare e raccogliere ulteriori feedback dal campo e le attività volte a comunicare, coinvolgere e motivare**, per diffondere sempre più la conoscenza circa i temi Lean (in particolare Lean Office) e per trasformare quanto fatto finora da progetto ad attività quotidiana".



Laura Bruno, Direttore Risorse Umane Sanofi Italia e Malta



3DZ

LA RIVOLUZIONE DELLE STAMPANTI 3D

Intervista a Simone Azzellini, Business Developer di 3DZ

Secondo l'ultima ricerca di Gartner, nel 2016 saranno distribuite nel mondo quasi **500.000 stampanti 3D** (un incremento del 103% rispetto alle unità previste per il 2015) e le vendite cresceranno di

più del doppio ogni anno tra il 2016 e il 2019, quando le unità distribuite a livello globale supereranno i 5,6 milioni. In particolare sul fronte acquisti in azienda, si prevedono spese più alte per apparecchi che consentono di utilizzare materiali molto avanzati, di personalizzare i prodotti finiti e di ottenere grandi miglioramenti nella qualità.

Ma quali sono le potenzialità di questa tecnologia che, secondo alcuni, pare abbia tutte le carte in regola per essere definita la 'terza rivoluzione industriale'? Ce le racconta **Simone Azzellini, business developer di 3DZ, rivenditore autorizzato 3D Systems, azienda specializzata nella produzione di stampanti 3D,**

La stampa 3D ha tutte le carte in regola per essere definita la "terza rivoluzione industriale"

software e scanner 3D.

Il primo vantaggio della stampa 3D è quello di **poter creare oggetti che oggi non esistono.** Sfruttando, infatti, le possibilità della modellazione 3D, i designer e gli ingegneri possono

creare e poi produrre forme e oggetti che, in precedenza, non potevano realizzare. Ciò a causa dei limiti delle tecnologie usate fino a oggi, che richiedono la realizzazione di uno stampo, a volte molto costoso in termini economici e temporali. Rispetto alle tecnologie di produzione digitali "sottrattive", come la fresatura a controllo numerico (CNC), la stampa 3D offre inoltre **maggiori libertà geometriche**, in quanto consente di creare oggetti vuoti e basati su geometrie più complesse e intricate. Inoltre, con la stampa 3D è possibile **stampare pezzi unici senza bisogno di raccordi, giunzioni, viti che ne complichino l'assemblaggio, la produzione e il rifornimen-**

to di ricambi. Per alcuni componenti di piccole dimensioni, ma con geometrie particolarmente complesse, può quindi già risultare economicamente più vantaggioso implementare una produzione additiva seriale.

CI SONO DEI SETTORI CHE PIÙ DI ALTRI DOVREBBERO COGLIERE QUESTA OPPORTUNITÀ DI INNOVAZIONE?

Automotive, Aerospaziale, Dentale, Gioielleria, Medicale, Stampaggio materie plastiche, Microfusioni meccaniche: questi sono solo alcuni dei settori che stanno valutando seriamente la stampa 3D all'interno dei loro processi produttivi, ma le potenzialità di tale tecnologia non sono ancora chiare a tutti. La tecnologia additiva ove necessario si integra nei flussi di lavoro già creati per i centri di lavoro tradizionali presenti in azienda. In generale, bisogna considerare che la stampa 3D è uno strumento ideale non tanto per ricreare gli oggetti che già esistono ma per **realizzare prototipi e nuove tipologie di oggetti** più efficienti e performanti che non esistono ancora. Se applicata correttamente la stampa 3D può permettere di implementare una **produzione industriale più efficiente, meno dispendiosa e più sostenibile** sia a livello economico che a livello ambientale.

QUALI CAMBIAMENTI INTRODUCE IN AZIENDA QUESTA TECNOLOGIA?

Oggi non viene ancora considerata come una tecnologia da "produzione" ma come tecnologia prototipale; i tempi di stampa sono al massimo intorno ai 2 cm all'ora in asse Z (cioè in altezza). La maggior velocità è data dal fatto che il prototipo si può creare in tempi più rapidi rispetto ai metodi tradizionali



Stampanti 3D.

che potevano richiedere settimane, se non mesi di lavoro, in particolare se il prototipo iniziale, in genere prodotto all'esterno dell'azienda, risultava non corretto. **Con la stampa 3D, invece, il prototipo può essere facilmente corretto e ristampato direttamente in casa, in tempi relativamente brevi e con costi limitati.** Alcune aziende stanno quindi iniziando a spostare la fase di pre-prototipazione all'interno, in modo da avere più garanzie sulla sicurezza dei prototipi iniziali e accelerare ulteriormente la fase di sviluppo.

Il workflow di prossima generazione prevede addirittura **l'utilizzo di stampanti 3D a basso costo direttamente sul desktop degli ingegneri e dei progettisti**, in modo da potere valutare con maggiore accuratezza le caratteristiche dimensionali di un prototipo, prima di passare alla fase di progettazione vera e propria e quindi alla fase di produzione in serie, tutto attraverso una serie di passaggi concatenati.

QUALE TECNOLOGIA STA SUSCITANDO PIÙ INTERESSE DA PARTE DEI CLIENTI?

I processi di stampa 3D su cui ci stiamo focalizzando sono basati sulla sinterizzazione o sulla fusione di polveri di plastica o metallo. Tra le molteplici varianti di queste tecnologie quella più conosciuta è la **sinterizzazione laser selettiva (SLS)**. La tecnologia SLS è stata inventata e brevettata nel 1984 da Carl Deckard e Joe Beaman della University of Texas di Austin, nell'ambito di un progetto sponsorizzato dalla DARPA, l'agenzia militare americana che si occupa di progetti di ricerca avanzati. Le stampanti 3D basate su questa tecnologia, utilizzano granelli

di polveri termoplastiche le cui pareti esterne vengono parzialmente fuse da un laser molto preciso in modo che si attacchino tra loro. In questo modo non è necessario alcun processo di post lavorazione se non per rimuovere la polvere in eccesso e per eventuali finiture.

Il vantaggio di questa tecnologia, oltre il basso costo di materia prima, è che offre la massima libertà geometrica e permette di realizzare rapidamente oggetti funzionali. I sistemi SLS di 3D Systems sono "aperti" e permettono ai clienti finali di implementare nuovi materiali e sviluppare R&D interno, andando a ottimizzare il prodotto al massimo della sua potenzialità. I processi di sinterizzazione sono molto usati anche su polveri metalliche. In questo caso la tecnologia usata prende il nome di **Direct Metal Printing (DMP)** e rappresenta uno dei campi dell'industria manifatturiera additiva con maggior potenziale di sviluppo. Oltre a offrire la possibilità di realizzare oggetti metallici con geometrie molto complesse, senza bisogno di strumenti aggiuntivi, la tecnologia DMP è fondamentale per le industrie più avanzate perché **permette di realizzare componenti destinati all'utilizzo finale usando metalli, leghe e super leghe.** In questo caso le particelle metalliche vengono fuse completamente. Il processo richiede quantità maggiori di calore ed energia, ma i risultati sono oggetti più densi e meno porosi, simili a quelli prodotti attraverso gli stampi a iniezione. Oggi questa tecnologia permette di realizzare parti metalliche dense al 99,9% sfruttando materiali ad altissime prestazioni come a esempio Titanio, Hastelloy e Inconel.

Un esempio concreto: FAS

Estratto da articolo pubblicato su Plast Design

Da 45 anni Fas è specializzata nel settore delle Vending machine dove si è distinta per le sue capacità innovative. Negli anni Duemila l'evoluzione aziendale ha condotto a estendere la produzione di distributori automatici snack & food al segmento del caldo. Si tratta di macchine composte da sistemi meccanici, elettronici, hardware e software di gestione e controllo accuratamente progettati e realizzati per garantire il perfetto servizio all'utilizzatore finale. Per realizzare macchinari così sofisticati è indispensabile, a priori, una progettazione meccanica ed elettronica estremamente accurata che la Fas esegue internamente, a garanzia di livelli di qualità superiori. Ed è proprio per supportare questa progettazione che è stato scelto il sistema ProJet SD 3500 di 3D Systems, fornito da 3DZ. "Molte macchine, come il compatto modello Perla recentemente sviluppato per Illy, – spiega Giuseppe Morabito, Mechanical Designer di Fas – comprendono numerosi componenti realizzati in materia plastica. Non solo parti estetiche come il tetto, la porta o la pulsantiera, che comunque richiedono una notevole attenzione geometrica e dimensionale, ma anche componenti interni funzionali; ed è soprattutto per poter simulare e sperimentare la correttezza della progettazione di tali parti che ci avvaliamo della macchina ProJet SD 3500."



ECO-INNOVAZIONE

PER USCIRE DALLA CRISI SERVONO
NUOVE IDEE, PIÙ GREEN

In Europa il 26% delle pmi già offre prodotti e servizi green e il 93% ha messo in campo almeno un'azione per essere più efficiente. Anche in Italia si sta sviluppando una nuova consapevolezza:

il 98% degli imprenditori italiani afferma che l'economia deve puntare sul risparmio e l'uso sempre più sostenibile dell'energia e delle risorse. I dati emergono dal Rapporto sulla green economy 2014 «Le imprese della green economy: la via maestra per uscire dalla crisi», realizzato dalla Fondazione per lo Sviluppo sostenibile e dall'Enea, secondo il quale sempre più imprese puntano in direzione del "green".

Migliaia di piccole scoperte, applicazioni, processi e prodotti stanno generando un rivoluzionario "green New Deal".

MA COSA SIGNIFICA PER UN'AZIENDA IMBOCCARE UNA VIA GREEN?

Dal rapporto risulta chiaro che una crescita sostenibile a lungo termine e la creazione

di posti di lavoro non possano essere raggiunte senza affrontare le sfide ambientali. **La green economy in Italia rimane un potenziale ancora non sfruttato** per creare *green jobs*, supportare una crescita sostenibile e ripristinare la salute e la qualità dell'ambiente. Un potenziale che non coinvolge solo le imprese, ma attraversa gli stili di vita e i modelli di consumo, genera nuove politiche pubbliche, economiche e fiscali,

coinvolgendo ogni anello della catena di domanda e offerta.

La spinta verso la migliore qualità ambientale e la crescente consapevolezza dei rischi derivanti dalla scarsità del capitale naturale hanno generato, anche in Italia, non tanto e non solo casi eclatanti di nuove scoperte scientifiche, ma **migliaia di piccole scoperte e nuove applicazioni tecnologiche, nuovi processi produttivi, miglioramenti o nuovi prodotti**, in grandi ma anche in moltissime medie e piccole aziende: quella che viene definita nella ricerca la **"rivoluzione diffusa dell'eco-innovazione"**. In Italia l'eco-innovazione, vero e proprio motore per lo sviluppo delle imprese green, mostra una tendenza positiva: siamo passati dal quindicesimo posto del 2012 tra i "28" della classifica europea per eco-innovazione, al dodicesimo posto del 2013.

Affinché le imprese possano avere un ruolo più attivo per lo sviluppo di una green economy è però necessario che una parte significativa degli im-

prenditori, e più in generale del management, condivide analisi, valutazioni e indirizzi verso la sostenibilità.

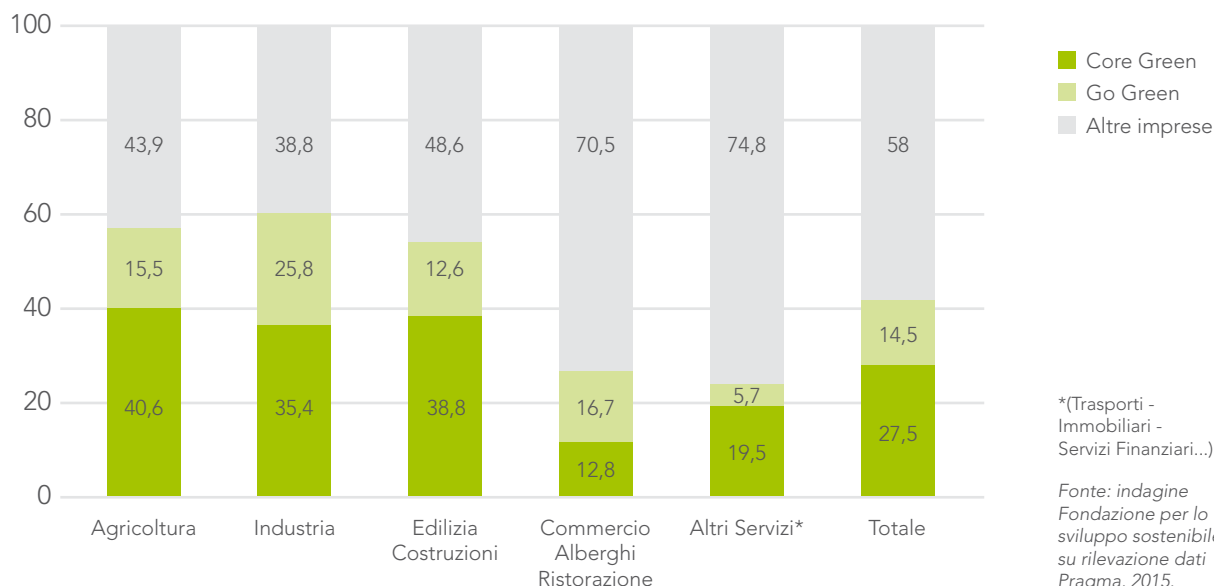
Proprio queste valutazioni sono state esplorate dall'indagine sugli orientamenti degli imprenditori della green economy condotta tra aprile e maggio 2014, articolata in 56 temi relativi a 8 argomenti strategici, a cui hanno risposto 437 imprenditori che gestiscono imprese per un totale di 64.573 dipendenti e con un fatturato complessivo di 15 miliardi e 956 milioni. I risultati indicano chiaramente che **questi imprenditori condividono un bagaglio di idee di analisi e di valutazioni tanto ampio e articolato da configurare una vision unitaria**: si sta verificando un vero

e proprio salto culturale in una parte importante dell'imprenditoria italiana verso un orientamento green, per cui l'ambiente non è più percepito come ostacolo o vincolo, ma come opportunità di nuovo sviluppo.

L'indagine si conclude sottolineando **la necessità di contrastare in modo deciso proposte e politiche indirizzate verso un arretramento della qualità ambientale e sociale dello sviluppo, ancora sostenute da troppi attori**. Ad esempio l'idea che sia sufficiente un generico rilancio degli investimenti e dei consumi per superare la crisi, senza una strategia coerente a lungo termine; oppure quella che continua a vedere nell'elevata qualità ambientale non un

prerequisito necessario per il rilancio del Made in Italy, ma un ostacolo alla ripresa economica. Così come, infine, l'illusione di poter competere con i paesi di nuova industrializzazione inseguendoli all'indietro e non piuttosto mettendo in campo la migliore qualità, che ormai non può prescindere da un'elevata tutela ambientale soprattutto per paesi come l'Italia, che hanno fatto della bellezza e del buon vivere le caratteristiche positive della loro presenza nel mondo. La conclusione che la ricerca suggerisce è che **non si possa superare questa crisi attingendo dal bagaglio di idee che hanno contribuito a crearla, ma attraverso idee nuove che generino un 'green New Deal'**.

IMPRESE CORE GREEN E GO GREEN IN ITALIA PER SETTORE



Serial Numbers

Il motivo principale che ha portato le aziende a fallire in passato nei tentativi di internazionalizzazione è legato alla **difficoltà di reperire personale adeguato (45%)**, mentre solo il **36%** denuncia l'eccessivo sforzo finanziario richiesto.

Il **71%** del campione **fattura all'estero**. Di tale aziende oltre il **40%** ha un fatturato estero che si aggira tra il **30 e 60%** del fatturato totale.

Il **34%** delle aziende che si rivolgono all'estero lo fa con **prospettive di aumento del fatturato**.

L'**80%** di chi ha sviluppato l'estero ha utilizzato **risorse interne**; il **29%** si è fatto supportare dagli **istituti finanziari**; solo il **7%** è ricorso a **contributi UE**.

La principale ragione per cui le aziende non aprono filiali all'estero è nel **50%** dei casi la **difficoltà di trovare personale/partner locali di fiducia** e solo nel **7%** dei casi per investimento troppo elevato.

Le principali difficoltà nella creazione o gestione delle filiali sono legate nel **59%** dei casi a **differenze culturali** (mentalità o approccio) e solo nel **26%** dei casi alla burocrazia.

Chi opera con l'estero nel **75%** dei casi ha **almeno un brevetto (2/3)** sono aziende del settore metal-meccanico).

Il mezzo più scelto per la promozione all'estero è senza dubbio il **sito web**, indicato dall'**88%** delle aziende.

Il **29%** delle aziende intervistate **non realizza fatturato all'estero**.

Fronte vendite: il **63%** delle aziende possiede un **ufficio export interno**, il **43%** ha uffici commerciali all'estero, solo il **14%** utilizza canali di e-commerce, il **55%** organizza fiere all'estero.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

**OSSERVATORIO
PERMANENTE DEL
SETTORE TERZIARIO
INNOVATIVO
DI UNINDUSTRIA
BOLOGNA.
CAMPIONE:
50 AZIENDE,
CONSOLIDATE
SUL MERCATO
(73% OPERA DA
ALMENO 30 ANNI),
2/3 SONO ATTIVE
NEL SETTORE
METALMECCANICO.**



➤ GM Italia

➤ GM Financial Italia

GENERAL MOTORS FINANCIAL

COME GESTIRE E MIGLIORARE I PROCESSI AZIENDALI

Intervista a Umberto Mirani e Matteo Casadio Strozzi

La sede italiana di GM Financial.

La globalizzazione dei mercati ha imposto alle aziende standard qualitativi dell'output offerto sempre più elevati. Fattori come la qualità, la rapidità e le modalità di consegna sono diventati sempre più determinanti

per incrementare la business performance industriale. In questa prospettiva, il **Lean Six Sigma è una strategia manageriale che si focalizza sulla qualità di prodotto, sulla velocità di processo e sulla professionalità delle risorse.** Nata dalla sinergia di due metodi, il Six Sigma che riduce le difettosità di processo, e

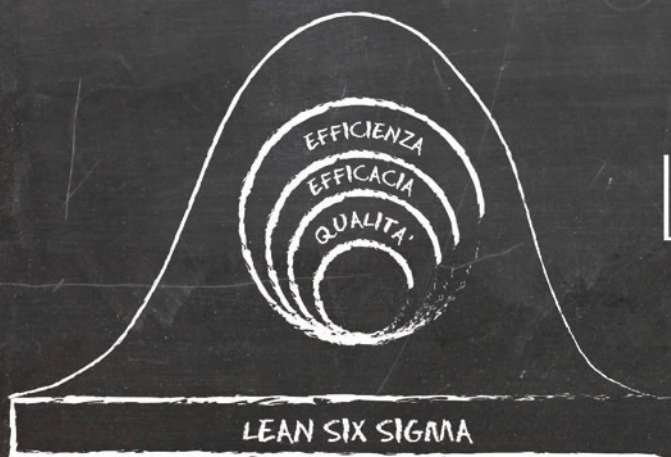
Grazie al Lean Six Sigma si facilita non solo l'acquisizione di nuovi contratti ma si migliorano anche i margini, ottimizzando i tempi.

portanza di un miglioramento continuo. **MA COSA SUCCEDE QUANDO IL LEAN SIX SIGMA INCONTRA UNA GRANDE AZIENDA DI SERVIZI?**

Umberto Mirani, Partner di Bonfiglioli Consulting e coordinatore del Master Lean Six Sigma che continua a essere un appuntamento apprezzato dalle imprese

la Lean Production che migliora l'utilizzo delle risorse e dei tempi di ciclo, il Lean Six Sigma è in grado di **innalzare le prestazioni d'efficienza in ogni area aziendale**, creando una nuova consapevolezza dell'im-

italiane e internazionali, ci racconta di GM Financial, una delle compagnie di servizi finanziari per il settore automobilistico più grandi al mondo (Gruppo General Motors). "Attraverso le concessionarie partner, la società offre una vasta gamma di prodotti e servizi finanziari nei principali mercati mondiali. In particolare, **General Motors Financial Italia è presente sul mercato italiano dal 1966.** Prima conosciuta come GMAC, partner finanziario ufficiale di Opel e Chevrolet, GM Financial fornisce servizi finanziari alle concessionarie e offre ai clienti privati finanziamenti per l'acquisto di autoveicoli (Opel). Nel DNA di GMF è presente un'attenzione continua al miglioramento



LEAN SIX SIGMA

L'eccellenza operativa

per il miglioramento economico



che li ha portati a un **percorso di formazione e di miglioramento a livello internazionale in due fasi.**

"La **prima fase di 'fotografia'**, denominata **BPM** (Business Process Management) - continua **Matteo Casadio Strozzi**, Lean Six Sigma Master Black Belt e docente del Master - è durata un anno e mezzo ed è servita alla formalizzazione documentata e critica dei processi interni. Dopo di che GM Financial ha promosso, con il supporto di Bonfiglioli Consulting, la **seconda fase, denominata BPI**, Business Process Improvement.

Per facilitare il percorso di miglioramento, sono state selezionate 29 risorse da formare secondo il percorso Lean Six Sigma Green Belt: la seconda fase infatti coniuga la necessità di formazione con l'applicazione pratica in progetti che porteranno oggettivo vantaggio sia in termini di efficienza che di qualità del servizio. In particolare, i candidati in formazione in questo momento in Italia, hanno appena finito le ore di aula e stanno completando i progetti di efficientamento di cui presenteranno, in fase di esame finale a dicembre, i risultati raggiunti".

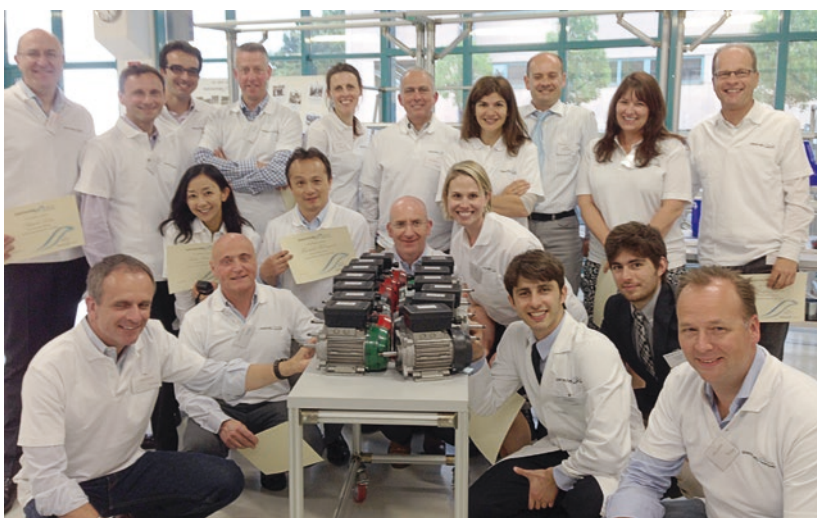
In concreto, in Italia, **ci si è concentrati sulla certificazione delle tre figure manageriali a guida delle direzioni Acquisition, Business Development &**

Sales e Finance. Ognuno di loro ha abbracciato un progetto di miglioramento della propria direzione: in particolare, il dipartimento di Acquisition si è focalizzato su di un progetto per la minimizzazione del costo medio per la gestione delle pratiche; la direzione Business Development & Sales ha riguardato lo sviluppo dei rapporti di incentivo con i venditori dei concessionari che sono il tramite di GMF con il mercato; in ambito Finance, si è puntato allo sviluppo di un processo per la valorizzazione puntuale degli income derivanti da ogni contratto.

In alcuni casi si tratta di miglioramenti qualitativi, in altri l'obiettivo è

acquisire nuove revenue o contratti, migliorare i margini o risparmiare tempo all'interno del processo.

"Il progetto, dal respiro internazionale, ha coinvolto quattro sedi in quattro differenti Regioni: Colombia, Regno Unito, Germania e Italia. Si tratta di una delle migliori testimonianze di ciò che sosteniamo da tempo, ovvero l'importanza di creare una struttura che spinga il miglioramento continuo: il punto chiave di tutte le organizzazioni infatti è che se non si creano cultura e competenze per promuovere progetti continui di miglioramento, quest'ultimo è destinato prima o poi a fermarsi."





L'INDIA SPIAZZA I MERCATI

OPPORTUNITÀ DI BUSINESS
NEL PAESE CHE CONTINUA
A CRESCERE

In un contesto economico globale così complesso e frazionato, in cui anche la Cina mostra segnali di difficoltà, **l'India oggi è tra i migliori mercati dove fare business**. Attualmente il subcontinente si configura infatti come **decima economia al mondo e secondo Paese più popoloso del pianeta** (abitato da oltre 1,2 miliardi di persone) dopo la stessa Cina. Ma quali sono le strategie migliori per approcciare questo mercato con successo? Ne abbiamo parlato con Alessandro Fichera, Senior Partner e Managing Director di Octagona, società specializzata in servizi di international business. Octagona è presente in diverse aree a livello globale, come Italia, India e area SAARC, Vietnam e area ASEAN, Brasile e area MERCOSUR, Nord Africa, Est Europa, Turchia, Emirati Arabi, Russia e Cina.

L'India ha ripreso a correre - sottolinea Alessandro Fichera. **Nel 2014 la crescita è stata del 5.6% e le stime per 2015 e 2016 indicano un +7.8% e un +8.2%.**

Ciò si deve in particolar modo alle riforme implementate dal Premier Modi, volte all'attrazione di capitali e investitori stranieri: **nel Paese si respira un clima di ottimismo generalizzato**. Al di là di queste considerazioni attuali, l'India da anni sperimenta un inarrestabile processo di trasformazione socio-economica: **i consumi sono trainati dalla *aspiring middle class*** che si allarga di anno in anno mentre il reddito medio è in crescita costante. Soprattutto **è in atto una forte spinta all'occidentalizzazione**, in particolar modo nelle aree urbane e si assiste a una migliore redistribuzione della ricchezza, a una più forte penetrazione dei mass media, a un affiancamento di nuovi valori e di una nuova mentalità accanto a quella tradizionale indiana e all'affermarsi di nuove tipologie di beni (indumenti

Nel rapporto con l'India il nostro Paese ha molto da guadagnare, ma solo a patto di implementare la corretta strategia.

di moda, alimenti confezionati, articoli di lusso, viaggi, automobili, beni hi-tech, ecc.).

ESISTONO DEI SETTORI DELL'INDUSTRIA ITALIANA CHE SONO PIÙ COMPATIBILI CON QUESTO TIPO DI MERCATO RISPETTO AD

ALTRI? E PERCHÉ?

Le opportunità per il Made in Italy sono enormi e in una variegata serie di settori. A partire dalla **meccanica**: oggi l'India è alla disperata ricerca di partner tecnologici e di know-how straniero in grado di innalzare la propria competitività a livello internazionale e garantire un grado significativo di ottimizzazione dei propri asset industriali. Il mercato locale è dunque particolarmente appetibile per le nostre imprese, considerando le dimensioni e la fame di tecnologia che si registra nel Paese: le opportunità si



configurano in vari segmenti, dai macchinari da costruzione a macchine movimento terra, dalle macchine agricole alle macchine per la trasformazione alimentare fino alle macchine per imballaggio. Cambiando ambito, anche il retail offre enormi possibilità di business: le moderne strutture al dettaglio sono cresciute del 25-30% negli ultimi anni e il segmento del "retail moderno" rappresenta circa il 10% del mercato totale. Si prevede che tale quota possa crescere del 13-15% entro il 2018, dato che lo spazio a retail (ed e-tail, ovvero il commercio elettronico) aumenta in maniera vertiginosa, così come l'interesse verso i prodotti occidentali. Altri comparti si configurano di particolare interesse per le aziende italiane: dal food&beverage all'arredamento, dalla ceramica alle energie rinnovabili. Insomma il mercato indiano è una vera e propria miniera di opportunità, anche se non si tratta di un contesto semplice e richiede tempo e investimenti per poter generare risultati.

QUAL È IL MODO MIGLIORE PER APPROCCIARE QUESTO TIPO DI MERCATO?

Innanzitutto è opportuno specificare che un'attività di internazionalizzazione nel subcontinente non può essere improvvisata: il mercato locale, particolarmente complesso, deve essere

studiato, approfondito e compreso attraverso analisi specifiche che tengano conto della concorrenza, dei prodotti e del pricing. L'approccio se non avviene in modo strutturato, cosciente, organizzato e mirato può essere molto pericoloso. A seguito di queste analisi, l'azienda può valutare la giusta strada, e ve ne sono diverse per il mercato indiano. L'approccio più light passa attraverso la ricerca di agenti o distributori, mentre la cessione di tecnologia può essere un'operazione interessante nel medio/lungo periodo ma da valutare con molta attenzione. Infine la costituzione di una società di diritto locale e la costituzione di joint venture sono attività che consentono alle imprese di radicarsi in maniera più forte sul mercato locale e di conoscerlo e servirlo direttamente, in un'ottica strategica di lungo periodo. Recentemente la nostra società ha creato una piattaforma commerciale, composta da personale locale con significative esperienze verticali, che in modalità temporary aiuta i nostri clienti a vendere i propri prodotti in India. In questo modo riusciamo a unire le competenze tecniche commerciali con quelle culturali, tema chiave del successo nel subcontinente.

QUANTO TEMPO CI VUOLE PER APRIRE UN BUSINESS IN INDIA E QUALI SONO GLI STEP NECESSARI?

Costituire una società in India non è un percorso immediato. In linea di massima tale percorso richiede dai 2 ai 4 mesi, in quanto molto dipende dalla velocità dell'azienda interessata nella predisposizione dei documenti richiesti e dalla rapidità degli uffici di competenza indiani: la burocrazia indiana, infatti, non si distingue per la propria celerità e in molti casi i tempi sono destinati a dilatarsi.

Gli step da seguire sono diversi. In primo luogo l'impresa deve richiedere per gli amministratori alcuni specifici codici come DIN e DSC, utili per poter operare localmente. In secondo luogo l'azienda deve valutare la compagine societaria, definire la ragione sociale e verificarne la disponibilità con le autorità competenti, per poi passare alla predisposizione dello statuto e dell'atto costitutivo necessari per concludere l'iter relativo alla costituzione della società. Nella fase post-costitutiva l'impresa deve occuparsi dell'apertura del conto corrente locale, del versamento dei fondi, dell'emissione delle azioni, dell'ottenimento dei certificati azionari e, infine, dell'attivazione delle certificazioni per la specifica attività (PAN, TAN, Service Tax, ecc.). Sul tema delle certificazioni da produrre è opportuno segnalare un importante aspetto: esse cambiano in base al settore in cui opera l'azienda e alla legislazione dello Stato in cui l'impresa intende insediarsi. Le regole sono diverse e su questo aspetto bisogna fare la massima attenzione.

DI COSA UN IMPRENDITORE NON PUÒ PROPRIO FARE A MENO SE VUOLE APPROCCIARE QUESTO TIPO DI MERCATO?

Le aziende che vogliono fare business in India non possono agire con improvvisazione e superficialità, ma devono operare

Intervista ad Alessandro Fichera,
Managing Director Octagona

con organizzazione e metodo: **per questo motivo sono necessari referenti esperti in grado di guidarle nel percorso di internazionalizzazione, in particolar modo in un contesto così specifico come quello indiano. La comprensione del contesto socio-culturale locale è una tappa fondamentale:** non si può avviare un progetto nel subcontinente senza un'accurata raccolta di informazioni, una conoscenza da un punto di vista pratico e una minima competenza in tema di **Cross Cultural Management** che solo chi opera già con l'India è in grado di fornire.

COME FA UN IMPRENDITORE CHE VUOLE ESPORTARE IN INDIA A PENSARE DI POTER AVERE SUCCESSO SE NON NE CONOSCE LE DINAMICHE INTERNE?

Per fare qualche esempio, la cultura indiana non presuppone che la mancanza di puntualità sia un elemento negativo, ha un ritmo non lineare quando si tratta di business, un'opportunità incagliata per mesi a volte viene finalizzata durante un breve incontro informale. Inoltre **la capacità di interazione sociale è un requisito essenziale**, dal momento che le relazioni sono molto importanti se si vogliono fare affari nel Paese asiatico.

QUALI GLI ERRORI PIÙ COMUNI?

Innanzitutto, come già visto in precedenza, **avviare un processo di internazionalizzazione nel mercato senza prima averlo analizzato a fondo.** In secondo luogo, **considerare l'India alla stregua di altri mercati.** Il subcontinente infatti è un mercato unico nel suo genere, complesso e non privo di insidie, e richiede un percorso specifico e dettagliato: avviare un percorso di internazionalizzazione in maniera superficiale e per "sentito dire" senza la preparazione di un *business plan* strutturato non rappresenta certamente

la base migliore su cui partire. Un altro errore è costituito dalla **poca pazienza di molti imprenditori:** spesso le aziende si aspettano risultati facili e rapidi, quando in realtà il mercato indiano va visto con un orizzonte temporale di almeno 5 anni e non in ottica di breve periodo. Infine **è indispensabile un approccio open-minded e razionale:** non si può approcciare l'India senza conoscerla e non ci si può affidare al proprio istinto o alle promesse del primo interlocutore locale che si incontra, è invece essenziale **confrontarsi precedentemente con chi ha a che fare quotidianamente con questa tipologia di mercato e quindi lo conosce davvero.** Tutte queste tipologie di errori si riflettono nella gestione pratica del proprio business in India: nel corso della mia esperienza mi è capitato di lavorare con aziende che dopo essersi fidate delle indicazioni di un agente locale e non aver ottenuto nessun risultato, si sono rivolte a Octagona, accorgendosi, a seguito di una nostra analisi, che si erano posizionate nel mercato in modo sbagliato. Un altro esempio che posso citare, riguarda il caso di un'azienda che ha attuato una politica di pricing errata, in quanto cercava di vendere i propri prodotti a un prezzo non conforme a quello indiano (sostanzialmente il prezzo adottato era lo stesso di quello utilizzato in altri mercati). Ho inoltre incontrato diverse imprese il cui export manager si reca in India solo una volta all'anno. **In India il "mordi e fuggi" non premia:** se non si dedica sufficiente tempo alla comprensione e allo sviluppo del mercato non si è di conseguenza in grado di generare un business adeguato. **SE DOVESSE ELENCARE 5 BUONE REGOLE PER APPROCCIARE QUESTO MERCATO, QUALI SAREBBERO?**



In primis **è necessario avere molta pazienza.** Poi è importante **analizzare e capire il mercato**, verificando la concorrenza e segmentando il mercato in linea con la propria offerta: una delle prime regole per il mercato indiano è quella di **adattare il prodotto e customizzare la propria offerta**, costruendo proposte commerciali in grado di rispondere alle esigenze del mercato e del consumatore (il consumatore indiano è particolarmente *price sensitive* quindi l'argomento di discussione deve essere focalizzato su altre tematiche quali l'aspetto tecnologico o il design). La terza e la quarta regola riguardano la giusta considerazione verso **gli aspetti culturali e di cross cultural management e l'implementazione di efficaci azioni di comunicazione**, alle quali gli indiani prestano molta attenzione. L'ultima regola, a mio modo di vedere la più importante, riguarda la valutazione e l'identificazione della migliore strategia operativa: le regole precedentemente menzionate hanno poco valore se l'azienda non è in grado di costruire un percorso serio e organizzato. Il consiglio che mi sento di dare alle PMI italiane è questo: il mercato indiano non è semplice, ma l'Italia, **nel rapporto con l'India ha molto, moltissimo da guadagnare** e chi ha perseverato, implementando la corretta strategia, ha sempre ottenuto ottimi risultati.

Mister Wolf

I'M MISTER WOLF,
I SOLVE PROBLEMS.



a cura di Michele Bonfiglioli

PUNTARE SUI MILLENNIAL

COME ELIMINARE LA DISOCCUPAZIONE GIOVANILE IN 3 ANNI

Il successo di un'azienda viene determinato in modo sempre più evidente dalla capacità di gestire i suoi "intangible asset" e in particolare la conoscenza e i talenti che le permettono di eccellere nel proprio business. Innovazione, produttività, qualità non si possono raggiungere se non sviluppando e valorizzando le competenze. Si parla spesso di "guerra dei talenti", ovvero della capacità delle imprese di attrarre, valorizzare e trattenere le risorse che fanno la differenza. **I Millennial per esempio, ossia i giovani nati dopo il 1980, entrano nel mondo del lavoro con un bagaglio culturale diverso dai loro colleghi più grandi:** sono digitali, flessibili e hanno una maggior capacità di adattamento. La forte familiarità con i principali strumenti software, unita alla capacità di autogestione e alla flessibilità, possono tradursi in concreti vantaggi per l'azienda in termini di riduzione dei costi fissi, snellimento dei processi produttivi e capacità di cogliere e anticipare stimoli e domande dal mercato. Uno degli asset più interessanti dei Millennial, in chiave marketing, è infatti **il valore culturale di una risorsa umana già sintonizzata sui bisogni e sulle aspettative dei mercati finali di riferimento.** La familiarità con i canali di comunicazione web e di condivisione li rendono particolarmente adatti a inserirsi in un contesto di relazione con il mercato che privilegia lo scambio continuo, la comunicazione visiva e verbale, la reattività e le capacità analitiche.

Non è dunque un caso se le aziende che vanno bene, assumono giovani, ma soprattutto se le aziende che assumono giovani vanno bene.

Ho maturato questa convinzione dopo un lungo percorso iniziato qualche anno fa, durante una festa di compleanno a cui avevo accompagnato le mie figlie. Ricordo che c'era un'atmosfera tangibile di gioia tra risate, giochi e rincorse di bambini. Un'atmosfera di gioia che strideva molto con le parole di angoscia di una giovane coppia con lavori precari che, a causa di ciò, mi raccontava di aver rinunciato al secondo figlio. Allora mi sono detto "cosa posso fare io?" E da bravo ingegnere, per prima cosa, ho provato a dimensionare il problema: quanti sono i giovani disoccupati in Italia? Sono tanti quanti la popolazione del Lussemburgo e Cipro messi assieme: **i disoccupati in Italia tra i 15 e i 34 anni, sono 1 milione e 714mila (fonte Istat).** Mi sono allora chiesto quante sono le aziende in Italia. E la risposta è un numero piuttosto alto: per la precisione, oltre **4 milioni e 400mila.**

COME MAI ALLORA SE CI SONO TANTE AZIENDE, CI SONO COSÌ TANTI DISOCCUPATI? FORSE NON SONO ABBASTANZA GRANDI PER ASSUMERE GIOVANI?

In realtà le aziende che hanno più di 5 addetti in Italia sono 427mila e 196 tra piccole, medie e grandi.

Le imprese italiane devono svolgere il loro compito, e cioè credere nel futuro,

senza scuse. **Basterebbe che ogni impresa italiana sopra i 5 dipendenti, per i prossimi 3 anni, assumesse 1 giovane e avremmo creato 1 milione e 300mila posti di lavoro in più, che riporterebbero la disoccupazione in Italia a livelli assolutamente fisiologici.** Un giovane assunto costa 25 - 30.000€ all'anno: la stragrande maggioranza delle aziende se lo può permettere e lo Stato dovrebbe premiare chi assume, facendo pagare meno tasse e creando un sistema di compensazione tra le varie aziende di modo che il totale dei giovani da fare entrare nel mondo del lavoro torni. Ma per fare ciò è necessario cambiare mentalità e non valutare un'azienda solo in base a fatturato e utile, che poi sono i primi numeri che possono essere manipolati, bensì **in base a quanti giovani vengono assunti.**

Solo in questo modo è possibile, oltre a recuperare un senso di fiducia e di ottimismo fra i giovani, **creare concretamente 1.400.000 nuovi consumatori che potrebbero fare da volano alla nostra economia e quindi alle aziende stesse.** E avremo anche la possibilità di **trattenere i nostri migliori cervelli in Italia,** favorendo un maggiore humus per l'innovazione. Ho iniziato a far ciò, partendo dal mio piccolo orticello, dalla mia società, la Bonfiglioli Consulting, dove ho inserito **8 persone sotto i 30 anni.** Quali risultati? In 3 anni, il fatturato è cresciuto di quasi il 30%.

IL MASTER LEAN SIX SIGMA. AL VIA L' VIII EDIZIONE.

18 iscritti per l'**VIII edizione del Master Lean Six Sigma**, partito a marzo 2016 e strutturato in tre percorsi di certificazione dedicati allo sviluppo delle competenze Lean Yellow Belt, Lean Green Belt e Lean Black Belt. **Focus del Master:** la gestione snella verso il miglioramento continuo con analisi approfondita sulla variabilità dei processi per migliorare la loro capability; Lean Thinking per aumentare l'efficienza e la flessibilità dei processi produttivi e decisionali eliminando ogni spreco (ciò che non è percepito come valore per il cliente finale) grazie al contributo di tutte le persone coinvolte; Six Sigma per migliorare l'affidabilità dei processi attraverso la minimizzazione della variabilità, la riduzione dei costi, l'incremento delle rese di processo (obiettivo 3,4 PPM).

In linea col motto della Lean Factory School® **"Si impara facendo"**, alle giornate di formazione in aula sono affiancate le sessioni pratiche, i walking tour in stabilimenti produttivi (in programma per giugno, Adare Pharmaceutical) e il tutoring sui progetti Lean Six Sigma da sviluppare.



LEAN FACTORY SCHOOL®: I NUOVI PERCORSI.

Si arricchisce l'offerta formativa della Lean Factory School® che nel 2015 ha portato nella sua fabbrica/palestra **oltre 400 persone**, con corsi monoaziendali e interaziendali e che da gennaio 2016 ha avviato 5 nuovi percorsi completi:

LEAN IN AREA LAVORAZIONI:

4 giornate full immersion dedicate ad OEE, SMED, 5S e MANUTENZIONE AUTONOMA. Per imparare la teoria applicandola direttamente sulle macchine.

LEAN IN AREA MONTAGGI:

4 giornate dedicate a mettere in pratica i concetti Lean, dalle basi fino al livello avanzato che prevede una gestione snella dei materiali.

LEAN IN AREA UFFICI:

2 giornate per eliminare le attività non a valore, progettare gli uffici in modo innovativo e applicare le 5S.

LEAN DESIGN:

5 giornate per approfondire FMEA, la Gestione della Complessità e per apprendere tecniche e strumenti di Riduzione Costi e Robust Design.

LEANNOVAZIONE:

5 giornate per un percorso completamente nuovo, che si occupa della Gestione delle Idee, del processo di Innovazione e della Progettazione Innovativa su Stampa 3D.

Calvin Klein Collection

Marni

Calvin Klein Platinum

MCM

Calvin Klein Jeans

Nautica

Chloé

Nike

Diane von Furstenberg

Nine West

Dragon

Salvatore Ferragamo

Etro

Skaga

G-Star Raw

Valentino

Karl Lagerfeld

Flexon

Lacoste

Marchonyc

Liu Jo

Airlock