

# IMPRESA & IMPRESE

Strumenti e strategie per la gestione d'impresa

BONFIGLIOLI CONSULTING  
Business Worktime



## NEIL ARMSTRONG E IL PRIMO PASSO SULLA LUNA

20 luglio 1969

**VISION**

Automobili Lamborghini

**OVERVIEW**

Digitalizzazione e intelligenza artificiale

# Index

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



## 03 Back to the Future

Neil Armstrong  
e il primo passo sulla Luna

## 04 Vision

Automobili Lamborghini, dove  
il digital manufacturing sposa  
l'artigianalità. Intervista a Ranieri  
Niccoli, Chief Manufacturing Officer

## 07 Overview

Digitalizzazione e intelligenza  
artificiale: cosa cambia in Italia.  
A cura di Mila Fiordalisi,  
direttore Corcom

## 10 Operations

Innovazione e know how, il  
business vincente di Metalcastello.  
Intervista a Stefano Scutigliani,  
Amministratore Delegato.

## 12 Yes Global

L'innovazione è roba da ribelli.  
Conversazione con Chris Burry,  
co-ceo di USMAC.

## 14 Innovation Runner

Gea e il progetto MATRIX.  
Intervista a Massimiliano Benassi,  
Senior Director Head  
of Product Development.

## 16 Human Factor

La leadership del cambiamento.  
Intervista con Henrik Dall,  
Senior Partner in Valcon.

## 20 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



## Back to the Future



**"That's one small step for a man, but one giant leap for mankind."** La frase che Neil Armstrong, comandante della missione Apollo 11, pronuncia quando fa il primo passo sul suolo lunare è una delle più note della storia.

### NEIL ARMSTRONG E IL PRIMO PASSO SULLA LUNA

20 LUGLIO 1969

"La cosa più importante della missione Apollo fu dimostrare che l'umanità non è incatenata per sempre a un solo pianeta, e che le nostre visioni possono superare quel confine, e che le nostre opportunità sono illimitate." Così Neil Armstrong descrisse la missione Apollo 11 che portò l'uomo sulla Luna 50 anni fa. Era il 20 luglio del 1969 e il giornalista della Reuters, Joel Shurkin, si trovava con molti altri colleghi nella sala stampa del centro spaziale di Houston, dove aveva sede il controllo missione. All'epoca non c'erano computer o cellulari e quando il modulo toccò terra e Armstrong disse: «L'aquila è atterrata», Shurkin chiamò la sua agenzia per dettare un lancio dal titolo: "Uomo sulla Luna". Alcune ore dopo, Armstrong scese la scaletta del modulo lunare e mise piede sulla superficie grigia e inospitale. E fu storia.

# AUTOMOBILI LAMBORGHINI, DOVE IL DIGITAL MANUFACTURING SPOSA L'ARTIGIANALITÀ

INTERVISTA A RANIERI NICCOLI,  
CHIEF MANUFACTURING OFFICER

Alle spalle, una laurea in Ingegneria Aeronautica all'Università La Sapienza di Roma e precedenti esperienze in FIAT Automobili e Bonfiglioli Riduttori, **Ranieri Niccoli è Chief Manufacturing Officer**

di Automobili Lamborghini con responsabilità su produzione, logistica, tecnologie industriali, infrastrutture e sicurezza. **A lui, nel 2008, venne affidata una doppia missione: rinnovare completamente la gamma prodot-**

**“Le operazioni a valore aggiunto sono eseguite manualmente, digitalizzazione e automazione intervengono per semplificare la complessità dietro il prodotto.”**

to e trasformare il modo di produrre, da destrutturato in qualcosa di organizzato ed efficiente che non tradisse la forte connotazione artigianale. Un percorso lungo 11 anni che ha portato alla produzione del SUV Urus e a una **vera fabbrica in Cloud, totalmente paperless, dove maestranze e robot interagiscono e magazzini 2.0 e realtà virtuale rendono trasparente ogni fase del processo.**

**CON RANIERI NICCOLI, RIPERCORRIAMO LE SCELTE PRINCIPALI DI QUESTO VIAGGIO.**

Artigianalità e automazione/digitalizzazione non per forza sono in antitesi, anzi! Il nostro obiettivo era preservare la componente artigianale, un valore che i nostri clienti ci riconoscono, e produrre in quantità molto più elevate rispetto a prima, anche su un prodotto molto complicato come la Urus, altamente configurabile, con forti contenuti digitali e volumi molto elevati per un'auto di lusso - parliamo di 26 macchine al giorno. Allora **abbiamo deciso di creare quello che oggi chia-**





**miamo Manifattura Lamborghini**, che non è un semplice replicare i principi della factory 4.0 sul processo produttivo, ma è un'interpretazione di questi concetti applicata alle nostre esigenze. Ed ecco che nella nostra linea di montaggio **le operazioni a valore aggiunto sono eseguite manualmente**, mentre **digitalizzazione e automazione intervengono per semplificare la complessità dietro il prodotto**, fronte supply chain o personalizzazione. Due esempi: abbiamo abolito la carta, **tutte le informazioni sono su touch screen**, per cui gli operatori che hanno bisogno di informazioni possono acce-

dere direttamente al loro touch screen per avere informazioni live aggiornate su ciclo di montaggio, componenti optional da lanciare su una determinata vettura, difettosità e problemi di montaggio. Inoltre, abbiamo implementato dei **robot collaborativi in quelle fasi della produzione dove per esempio è richiesto uno sforzo fisico elevato oppure una grandissima precisione**. In questi casi, è il robot che può dare un valore aggiunto.

**CHE IMPORTANZA HANNO PER LAMBORGHINI SOSTENIBILITÀ E RESPONSABILITÀ SOCIALE?**

Sono fondamentali da anni: **nel 2011**

**abbiamo inaugurato il Parco Lamborghini, un luogo aperto all'intera cittadinanza** dove abbiamo piantato 10.000 querce. Qui, abbiamo creato **un'area didattica per le scuole** e avviato uno **studio sulla biodiversità** in collaborazione con l'Università e un **programma di biomonitoraggio ambientale: grazie alle api, monitoriamo l'impatto del nostro stabilimento sul territorio**. Questi incredibili insetti, capaci di rilevare il grado di inquinamento nel raggio di diversi chilometri, producono, fra l'altro, un miele buonissimo. Nel 2015 abbiamo conseguito con il nostro stabilimento



la **certificazione CO<sub>2</sub> neutrale**, dimostrando come si possa fare impresa rispettando l'ambiente. Il 2017 poi è stato un anno pieno di sfide: abbiamo raddoppiato la superficie dello stabilimento,

costruito una fabbrica all'avanguardia, sviluppato le competenze necessarie per avviare la produzione e la realizzazione dei primi Super SUV. Tutti questi progetti sono stati affrontati nel pieno rispetto dell'ambiente. **Tutte le nuove strutture, infatti, sono state progettate in classe A**, in modo da avere le più alte performance energetiche, e il nuovo edificio per gli uffici ha ottenuto, con il massimo punteggio (platinum),

**“La realtà virtuale giocherà un ruolo di primo piano nella parte di design, la realtà aumentata servirà a dare informazioni live agli operatori.”**

sostenibilità in edilizia. Abbiamo poi un paio di **impianti di trigenerazione**, che producono elettricità con il gas metano e sfruttano il calore dei gas di scarico per produrre calore e freddo, altamente efficienti.

#### **E PER IL FUTURO, QUALI RITIENE SARANNO I TREND DI SETTORE?**

Siamo convinti che **la realtà virtuale giocherà un ruolo di primo piano nella parte di design sia di prodotto**

la certificazione LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), un protocollo internazionale che valuta e premia i progetti sviluppati e realizzati secondo i più moderni standard di

**che di processo, mentre la realtà aumentata servirà a dare informazioni live agli operatori durante la fase di montaggio.** Inoltre, ci sarà un link sempre più forte tra un processo che diventa intelligente e un prodotto, la vettura, che è sempre più intelligente e progredita: **la macchina parlerà al processo e viceversa.** Questa sarà per

il settore automotive una delle sfide principali. Un discorso a parte merita poi il processo produttivo di questo Paese, che ha bisogno di riscoprire e rilanciare la tradizione manifatturiera nelle sue tradizionali declinazioni: l'attenzione alla qualità, all'artigianalità, alle competenze tecniche, in questo Paese, ci sono; dobbiamo solo tornare a crederci per tornare a essere la potenza che eravamo.

# DIGITALIZZAZIONE E INTELLIGENZA ARTIFICIALE: COSA CAMBIA IN ITALIA

A CURA DI MILA FIORDALISI, DIRETTORE CORCOM

Punto di rottura rispetto alla stagione precedente, il Piano Industria 4.0 introdotto dal governo Renzi, in particolare dal ministro Carlo Calenda, ha

per la prima volta portato il tema della digitalizzazione delle imprese all'attenzione politica, contribuendo, oltre che a destare l'opinione pubblica, a informare il tessuto imprenditoriale sulle opportunità di mercato. La chiave di volta è stata l'introduzione di misure fiscali, il super/iper ammortamento, dando alle aziende la possibilità di dotarsi di macchinari e soluzioni di nuova generazione usufruendo di incentivi di indubbia importanza. Anche se il comparto au-

**"Innovare significa ideare nuovi prodotti e soluzioni ma anche digitalizzare processi e procedure o organizzazione."**

palla ora passa all'esecutivo 5Stelle-Pd - cosa ne sarà del futuro delle misure anche in considerazione dell'evoluzione del Piano, da Industria a Impresa 4.0. Il governo Conte I ha allargato l'orizzonte ai temi dell'intelligenza artificiale e della blockchain, attraverso la creazione di due gruppi ministeriali di esperti. La strategia italiana sull'intelligenza artificiale è stata presentata di recente e sarà ora portata al tavolo dell'Unione europea nell'ambito del team continentale.

spicava un raddoppio degli incentivi nella "stagione" politica Lega-5Stelle, il risultato non è stato portato a casa e ancora si attende di sapere - la

## IDENTIKIT DELLE IMPRESE DI SUCCESSO

Senza dubbio, le imprese che innovano e che destinano parte importante dei proventi e del fatturato in ricerca e sviluppo sono quelle che hanno le maggiori possibilità di crescere e di essere competitive nel panorama nazionale ma soprattutto internazionale. Nessun settore industriale e imprenditoriale può esimersi dall'innovare, laddove innovare significa ideare nuovi prodotti e soluzioni ma anche digitalizzare processi e procedure o organizzazione. Comparti tradizionali come quello bancario hanno investito e stanno investendo ingenti risorse nel digitale, per gestire tutta la partita dei pagamenti elettronici, delle piattaforme digitali, della con-



servazione dei dati. **Convertirsi e cavalcare l'onda del digitale è l'unica strada per assicurarsi un futuro e per fornire servizi agli utenti in linea con l'evoluzione delle tecnologie. A innovare sono soprattutto le grandi e medie imprese**, sebbene anche le piccole e persino le piccolissime potrebbero trovare nel digitale nuove opportunità di business - basti pensare alla spinta del business derivante dall'e-commerce - nella maggior parte dei casi mancano le competenze e ancor di più un'adeguata informazione sulle opportunità. **Sul fronte geografico il Sud continua a marciare più lentamente e paga maggiormente il prezzo della mancanza di un ecosistema, laddove il Nord e anche il Centro mostra-**

no performance migliori anche per la presenza dei distretti industriali. Ovviamente **al netto delle eccezioni: in Sicilia ad esempio la filiera della microelettronica è un'eccellenza attorno alla quale circolano competenze e conoscenze.**

#### **PRINCIPALI CRITICITÀ**

In questi anni **si è consolidata l'idea, errata, che il digitale sia "a costo zero", come se rinnovarsi e innovarsi quasi non comporti inevitabili costi**, anche di una certa entità. Un "misunderstanding" innescato anche dalla cattiva informazione da parte di molti media. Nella maggior parte dei casi la digitalizzazione e, più in generale, l'evoluzione in chiave tecnologica, **comporta una revisione dei processi e**

**del modo di lavorare, nonché delle strategie di business. La discussione e la rivoluzione vanno dunque "oltre" il digitale.** Pensiamo, ad esempio, allo smart working: utilizza gli strumenti digitali ma è in realtà una modalità organizzativa e lavorativa che passa dalla logica di un'organizzazione per obiettivi e non più per ore di lavoro. Un cambio di approccio che emancipa radicalmente la dinamica tradizionale e che porta il dipendente a contribuire molto più attivamente al perseguimento degli obiettivi di business e delle strategie aziendali.

**Le piattaforme di condivisione possono aiutare molto sul fronte della collaborazione tra dipendenti cambiando radicalmente il modo di lavorare.** Il settore dell'architettura per esempio è stato pioniere da questo punto di vista: i grandi studi di progettazione e di ingegneria, grazie alle piattaforme di

**"Si è consolidata l'idea, errata, che il digitale sia "a costo zero", come se rinnovarsi e innovarsi quasi non comporti inevitabili costi"**





collaboration, hanno potuto accelerare di molto la fase di progettazione, abbattendo le possibilità di errore umano in quella successiva di cantiere. Tutto ciò è stato però possibile a fronte di **investimenti in piattaforme innovative nonché nella formazione delle risorse.**

#### **FOCUS SULLE RISORSE**

La rivoluzione non può partire dal basso: **la governance aziendale e quella politica sono le uniche che possono**

**innescare il motore del progresso.** La questione della formazione è dirimente. **Non ci sono risorse che possono essere escluse dalla sfida digitale, bisogna informare e**

**formare tutti.** E bisogna investire nella formazione continua. Non bastano poche ore in aula o in "modalità skype".

**"Non si può rimandare o proiettare in avanti il cambiamento sperando che poi avvenga in maniera naturale."**

Bisogna **formare le competenze in maniera continuativa** senza interrompere mai il processo di crescita.

#### **A IMPRENDITORI E MANAGER**

Nessuno può far finta che la partita non sia determinante per la propria azienda: **non si può rimandare o proiettare in avanti il cambiamento sperando che poi avvenga in maniera naturale.** È un grave errore, una visione miope e distorta. Chi è indietro è già troppo indietro e rischia di rimanere fuori dal mercato. Nei prossimi anni assisteremo all'avvento di intelligenza artificiale e robotica, due enormi rivoluzioni che scardineranno ulteriormente il sistema. Intere aziende scompariranno, così come alcune figure professionali. Nasceranno nuove opportunità così come nuove figure professionali. **Ma se non si investe ora, se non si formano ora le risorse per affrontare questi cambiamenti è evidente che si sarà completamente fuori dalla partita.**

## **A PROPOSITO DI MILA FIORDALISI**

Giornalista professionista, laureata in Lingue e letterature straniere all'Università D'Annunzio di Pescara, si è successivamente diplomata alla Scuola di Giornalismo Luiss "Guido Carli" di Roma. Stagista presso la redazione di Wired News a San Francisco (California), è stata redattore presso il settimanale Edilizia e Territorio (Il Sole 24Ore) e dal 2006 al 2016 capo redattore del Corriere delle Comunicazioni per poi assumere la carica di condirettore nel 2017. Nel 1999 ha vinto il premio giornalistico Smau, nel 2002 il Cisco Web Award, nel 2011 il premio Anfov e nel 2017 si è aggiudicata il "riconoscimento per la professionalità" da Ministero dello Sviluppo Economico ed Enea, l'Agenzia Nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile. Da gennaio 2019 è direttore di Corcom.



## INNOVAZIONE E KNOW HOW, IL BUSINESS VINCENTE DI METALCASTELLO

INTERVISTA A STEFANO SCUTIGLIANI,  
AMMINISTRATORE DELEGATO

Sull'Appennino bolognese, nella valle del fiume Reno, al crocevia tra Emilia e Toscana, sorge una delle realtà italiane più all'avanguardia nell'ambito della meccanica di precisione. Con un fatturato di oltre 67 milioni di euro (2018) e 300

dipendenti, oggi Metalcastello è un'azienda specializzata nella produzione di ingranaggi per trasmissioni meccaniche, parte del gruppo spagnolo CIE Automotive, tra i primi al mondo nel comparto dei componenti per il settore automotive. A ricoprire il ruolo di amministratore delegato dal 2015 vi è Stefano Scutigliani con alle spalle oltre vent'anni di esperienza maturata in particolare nel Gruppo Caterpillar, dove ha

**"Il mondo delle imprese ormai è diviso in due: le aziende che hanno investito in tecnologia e sono diventate delle eccellenze e quelle che competono sui costi."**

ricoperto diversi incarichi, anche a livello internazionale. **QUALI SONO GLI STRUMENTI DI CUI UN'IMPRESA NON PUÒ FARE A MENO?** Il mondo delle imprese ormai è diviso in due: le aziende che hanno investito in tecnologia e sono diventate delle eccellenze e quelle che competono sui costi; strategia che può rivelarsi un vantaggio competitivo sul breve termine, in un'Italia low cost – basti pensare che gli ingegneri indiani sono pagati più di quelli italiani e che il costo della mano d'opera italiana è il 30% più basso rispetto a quella tedesca – ma che sicuramente non è vincente sul lungo termine: **un bel giorno i margini si assottiglieranno a**

tal punto che a nulla varrà il vantaggio competitivo e saranno dolori. È tempo di invertire la rotta, altrimenti il rischio è scomparire.

Grazie a investimenti importanti su prodotti e processi, al potenziamento del know how interno e ai passi da gigante che stiamo facendo per digitalizzare la fabbrica, **Metalcastello è cresciuta all'insegna dell'innovazione, fattore che ci ha premiato e distinto sul mercato.** Il tema delicato che ora affrontiamo è un dialogo con le istituzioni perché migliorino le infrastrutture. Non per trasportare materiale, quello non ci manca, ma per trasportare la materia grigia. Purtroppo per una tratta ridicola - solo 50 km che ci separano da Bologna per percorrere i quali ci si impiega più che arrivare a Milano - siamo enormemente penalizzati nella scelta degli ingegneri

che appena usciti dall'Università di Bologna, Modena, Ferrara o Reggio Emilia, preferiscono bussare alla porta di molte altre realtà locali prima di arrivare alla nostra.

### **PRODOTTI E PROCESSI: COSA È CAMBIATO NEL CONTESTO PRODUTTIVO DI METALCASTELLO?**

Circa cinque anni fa, abbiamo investito nel software gestionale SAP che ci ha permesso di mettere in comunicazione e integrare le diverse aree applicative e i diversi sistemi di gestione dipartimentali - dall'entrata merci alla produzione, dalla logistica all'amministrazione - ottimizzando tutti i flussi e i processi. In tal modo, non solo **ci siamo connessi internamente all'azienda, ma anche con tutte le altre aziende del gruppo. Questo ci ha avvantaggiato enormemente a livello di velocità.** E poiché anche molti dei nostri clienti usano SAP, è stato facile interfacciarsi più rapidamente anche con loro. Attualmente stiamo cercando di fare la stessa cosa fronte fornitori.

Siamo poi stati **una delle prime aziende del bolognese a investire sul MES per la gestione, pianificazione, schedulazione e controllo della produzione**, il che ci ha consentito una **completa visibilità di tutte le attività dei diversi reparti** e una più attenta analisi qualitativa dei prodotti grazie all'analisi delle performance di produzione. Attualmente, con Bonfiglioli Consulting, con cui lavoriamo da molti anni sui concetti lean digital transformation, **stiamo selezionando un MES più avanzato che**, insieme a un nuovo schedulatore e ad un software di material management, **ci permetta di produrre "just in time"** per i principali player dell'automotive. Contemporanea-

**"Il futuro è una fabbrica senza uomini, non perché gli uomini non ci saranno, ma perché lavoreranno da casa!"**

mente però abbiamo lavorato su uomini e processi perché **bisogna sincronizzare la velocità di tutti per viaggiare a 300 km orari senza incidenti.**

**L'altro fattore chiave infatti che ci ha permesso in questi anni di acquisire sempre maggiori quote di mercato è il know how.** Ma che cosa s'intende per know how? Tempo fa, ci siamo imbattuti in un player che cercava un fornitore capace di creare un componente molto particolare: un albero con una campana saldata intorno. Il player seleziona gli otto migliori fornitori dotati del top della tecnologia, fornisce i disegni e attende. Passa un po' di tempo, due dei fornitori selezionati creano il prototipo, ma preferiscono chiamarsi fuori. In sei si arriva alla fine, si mettono i rispettivi modelli in area test e si comincia a farli funzionare. E succede come nella pubblicità delle pile Duracell: tutti a uno a uno si fermano o si rompono e solo un pezzo continua, ed è il nostro. È questo il know how, un trat-

tamento termico con la ricetta giusta di materiali che ha consentito una saldatura della campana efficace e definitiva. Nella fattispecie, un tecnico che lavorava con noi al trattamento termico da più di 20 anni con un'enorme esperienza maturata nel settore.

### **PROSSIMI TREND CHE GOVERNERANNO IL SETTORE?**

**C'è molto curiosità per la tecnologia additiva ma ci vorrà qualche decennio prima che si possa utilizzare:** sicuramente può servire in fase di prototipazione, ma è ancora troppo lenta e troppo costosa per la produzione di massa. Poi, è chiaro, le macchine saranno sempre più veloci. Per esempio, una nuova tecnologia acquisita recentemente è il Power Skiving, una sorta di stozza moderna per la produzione di dentature che realizza il pezzo in un decimo del tempo e con una qualità maggiore. **Il futuro è nelle mani dell'automazione, di attrezzature sempre più performanti, nel controllo affidato alle macchine e in un'organizzazione del lavoro più sofisticata.** Il futuro è una fabbrica senza uomini, non perché gli uomini non ci saranno, ma perché lavoreranno da casa!



La sede di Metalcastello a Castel di Casio (BO).



## L'INNOVAZIONE È ROBA DA RIBELLI

CONVERSAZIONE CON CHRIS BURRY,  
CO-CEO DI USMAC

Il massiccio sviluppo tecnologico degli ultimi anni ha moltiplicato le aspettative dei consumatori: **la personalizzazione dei prodotti e la rapidità nella consegna**, due delle richieste più pressanti da parte dei clienti, **spingono le aziende a una rincorsa continua verso l'innovazione. A che punto sono le imprese nel Paese che, secondo il Global R&D Funding Forecast, più investono in ricerca scientifica e sviluppo tecnologico** (ben 566 miliardi di dollari nel 2018)?

Ce ne parla Chris Burry, co-CEO di USMAC - US Market Access Center, business accelerator specializzato nell'ingresso nel mercato statunitense di piccole

e medie imprese ad alta crescita nei settori informazione e comunicazioni, tecnologia pulita e scienze biologiche.

**"Sono due i mega trend che da qualche anno influenzano lo spazio di produzione. In primis, la co-**

**noscenza molto più approfondita del cliente:** l'utilizzo dei Big Data e degli strumenti di Analytics, applicati alle informazioni che i clienti generano accedendo ai social, navigando in internet,

**"Sono due i mega trend che da qualche anno influenzano lo spazio di produzione: la conoscenza molto più approfondita del cliente e il passaggio da una produzione di massa a una personalizzazione di massa."**

utilizzando i motori di ricerca, rappresenta una grossa opportunità per prevedere in maniera molto efficace quali siano i desideri e le nuove esigenze da soddisfare. Il secondo mega trend è rappresentato dal **passaggio da una**

**produzione di massa a una personalizzazione di massa. Elevarsi dalla massa e sottolineare la propria individualità sembra acquistare sempre maggiore importanza.** L'uomo è alla ricerca di un

senso di riconoscimento e lo ottiene nel momento in cui dà spazio al proprio gusto personale. **I prodotti personalizzati sono quindi il trend del momento:** non ci si accontenta più di merce preconfezionata, ma si vogliono vedere esaudite le proprie preferenze personali e poco importa se questa manifestazione della propria personalità costa qualche euro in più. **La mass customization permette di fornire a ciascun cliente il prodotto/servizio ritagliato sulle sue esigenze, mantenendo nel contempo l'efficienza propria della produzione di massa** in termini di contenimento dei costi e di velocità della risposta.

In tale prospettiva, **un ruolo determinante lo giocherà l'additive manufacturing la cui promessa è che ogni pezzo esca dalla linea di produzione diverso da quello precedente e da quello successivo.** Ciò anche grazie agli enormi passi avanti fatti dalle tecnologie coinvolte: oggi, per esempio, **un disegno CAD non è più uno spazio bidimensionale piatto, possiamo ruotarci intorno in un ambiente di realtà virtuale,** possiamo guardarlo da diverse angolazioni all'interno di uno spazio tridimensionale.

**Un'altra tecnologia abilitante questi trend è il 'cloud computing'** per cui non è più necessario possedere dei server, ma è possibile usufruirne con tariffe a consumo rivolgendosi a un provider, quale Oracle, Microsoft, Amazon oppure Rack Space. Ed ecco quindi che, se in un determinato mese si sono raccolti dati su come il cliente utilizza uno specifico prodotto/servizio, con il 'cloud computing' è possibile avere a disposizione 50 server che masticano, analizzano, digeriscono quei dati e non appena l'esercizio di analisi è terminato, si può restituire quei server al fornitore e non pagarli oltre. È chiaro che **la possibilità di accedere a una potenza di calcolo essenzialmente**

**"La vera differenza nel percorso di un'azienda non la fa la tecnologia che si sceglie di utilizzare, ma la volontà o meno di esplorare un futuro alternativo**

**illimitata su richiesta cambia enormemente la capacità di un'organizzazione di fare effettivamente l'analisi dei dati di cui dispone.**

E più andremo avanti, più le tecnologie e gli ambiti di applicazione realizzeranno rivoluzioni impensabili fino a oggi. Ma **la vera differenza nel percorso di un'azienda non la fa la tecnologia che si sceglie di utilizzare, ma la volontà o meno di esplorare un futuro alternativo.** Accade infatti molto più spesso che gli imprenditori siano soliti ripercorrere le strade che hanno condotto al loro successo e poco disponibili al cambiamento. Il problema maggiore è la disponibilità a correre non solo rischi, ma anche molti rischi. **Molte aziende in tutto il mondo hanno paura del cambiamento.**

**E quando si svegliano dal letargo, è troppo tardi.**

Pensiamo alle auto elettriche. Per molto tempo le grandi case automobilistiche non hanno preso sul serio Tesla: «fanno così poche auto l'anno, non sarà un grosso problema». All'improvviso Tesla produce migliaia, decine di migliaia, centinaia di migliaia di automobili e il resto delle case automobilistiche improvvisamente si sveglia: «oh, wow, auto elettriche, si possono fare un sacco di soldi». Ma negli ultimi anni non hanno fatto nulla per prepararsi al momento in cui i veicoli elettrici sono i più richiesti dal mercato. Non ci sono più seconde opportunità.

La mia dunque è **un'esortazione ad abbracciare nuove strade, nuove tecnologie, nuove innovazioni.** E perché ciò accada **è necessario che i piani alti, i vertici dell'azienda, lo stesso amministratore delegato** non solo dia il suo benessere, ma **sia il primo agente motore del cambiamento. Un leader è un ribelle perché se non si ha la mentalità di un ribelle, si sarà sempre schiavi del rischio:** solo un ribelle può avere il coraggio di prendere ciò che esiste e buttarlo via per fare qualcosa di nuovo e diverso."

## CHRIS BURRY

Chris è un imprenditore seriale con più di 30 anni di esperienza. Fondò la sua prima azienda durante gli studi universitari vendendola prima di terminare il corso di laurea. Da allora, si è impegnato nello **sviluppo di altre 8 start-up**, di cui una è stata venduta a Electronic Data Systems nei primi anni novanta e un'altra, Avanade, è nata nel 1999. Quando Chris lasciò nel 2009, l'azienda aveva raggiunto 1 miliardo di dollari in fatturato con **operazioni in quasi 30 nazioni.** Oltre al suo ruolo di co-CEO di USMAC, Chris è **membro del corpo docenti di UC Berkeley come Industry Fellow ed è partner in una società di investimenti.**



## GEA E IL PROGETTO MATRIX

INTERVISTA A MASSIMILIANO BENASSI,  
SENIOR DIRECTOR HEAD  
OF PRODUCT DEVELOPMENT

Il gruppo Gea è una delle maggiori multinazionali nella progettazione, costruzione, installazione di macchinari e impianti nel settore alimentare: sono loro il sistema a spina di pesce dou-

ble-up a linea bassa che gli allevatori di capre neozelandesi Wiebe e Piety Smitstra hanno installato nella loro sala di mungitura, i due robot SRone per pulire la stalla utilizzati dall'azienda agricola tedesca Fengels KG e anche il compressore HG34 semiermetico con cui l'azienda iraniana Choopan Ice Cream ha preservato al fresco la vaschetta di gelato più grande al mondo: ben 5 tonnellate di cioccolato!

In Italia, la sede Homogenization di Parma è leader di mercato per gli omo-

**“L'omogeneizzatore del futuro consumerà meno e per ogni area geografica di destinazione avrà caratteristiche tecniche specifiche.”**

geneizzatori ad alta pressione e le pompe a pistoni. “Si tratta di una realtà monosito dove convivono in un dialogo continuo engineering, innovazione, application, produzione e sales - ci spiega Massimiliano Benassi, Senior Director Head of Product Development - I dipendenti sono circa 150 e la produzione raggiunge le 700 macchine all'anno con un forte livello di customizzazione e una declinazione sui più diversi settori, dal lattiero caseario (40%) al food and beverage (30%), dal farmaceutico (20%) al chimico (10%).”

**Negli ultimi anni Gea Italia si è focalizzata sul miglioramento dei processi, con una forte attenzione alla Lean Production, sul ringiovanimento delle**

**linee prodotto, sui temi della sostenibilità, a partire dalla scelta di macchine in grado di ridurre il carbon footprint e sul creare i giusti collegamenti tra business model e innovazione tecnica.**

“L'omogeneizzatore del futuro - racconta Benassi - consumerà meno e per ogni area geografica di destinazione avrà caratteristiche tecniche specifiche. In alcuni Paesi, i clienti sono disposti a pagare per qualcosa per cui non lo sono in altri Paesi: le scelte tecniche sono dunque collegate a cosa il cliente è disposto a pagare, il che comporta una conoscenza molto approfondita del cliente e del contesto economico e sociale in cui opera.”

In tal senso, **il pioniere dei progetti è stato MATRIX, acronimo di Metodologie, Affidabilità, Ripetibilità Innovazione, eXcellence.** Punto di partenza: un problema di affidabilità della



trasmissione e di ripetibilità del funzionamento della macchina più costosa e più grande prodotta, circa 8/10 tonnellate di peso, per cui, in sede di collaudo, accadeva che, nelle stesse condizioni, alcuni esemplari fossero perfettamente stabili e altri vibrassero rumorosamente fino a spostarsi letteralmente.

“Abbiamo deciso di concentrarci sugli aspetti tecnici ed economici malfunzionanti della macchina – continua Benassi – ma allo stesso tempo, **abbiamo colto l’occasione per coinvolgere i clienti, capire quali fossero le loro aspettative e creare il modello top di gamma.** Per far ciò, abbiamo elaborato un sistema di intervista strutturata che lasciasse al cliente totale libertà nel far emergere quanti più dati possibili e guidasse noi nel tradurre quei dati in specifiche di progetto. Tra i risultati immediati raggiunti, una maggiore facilità di assemblaggio, che prima avveniva in non meno di 3-4 giorni lavorativi e che ora si è ridotto a meno di 2 giorni. Altro importante risultato: si è incrementato il livello di sicurezza percepita. Intervistando il cliente, infatti, ci siamo resi conto che il portellone di ingresso era percepito come poco sicuro, sebbene non lo fosse realmente, e che questa percezione contribuiva anche ad ad-

**“Abbiamo colto l’occasione per coinvolgere i clienti, capire quali fossero le loro aspettative e creare il modello top di gamma.”**

mentare un’idea di scarsa qualità della macchina. Pertanto, si è deciso di ridisegnare tale portellone. Infine, sempre grazie alle indicazioni pervenuteci dai clienti, abbiamo lavorato sulla facilità di manutenzione, in particolare sull’accessibilità al corpo di trasmissione. **Se non avessimo coinvolto il cliente, non avremmo mai pensato di dover lavorare su questi aspetti** che, invece, sono stati accolti dal mercato entusiasticamente. A questi risultati “paralleli” ma fondamentali, si aggiunge ovviamente la risoluzione dei problemi tecnici originanti il progetto, cosa che ha reso questa macchina un vero e proprio successo commerciale. Certo, in tal modo abbiamo allungato enormemente i tempi di gestione delle specifiche e di analisi della fattibilità, ma **siamo arrivati a un concept talmente preci-**

**so che la fase di progettazione si è ridotta drasticamente**, arrivando in due soli mesi ad avere il design completo della macchina nuova.

Se dunque prima un progetto cubava all’incirca due anni, questo è invece stato sviluppato – tra analisi di fattibilità, progettazione, realizzazione del prototipo e collegamento all’area di collaudo e montaggio – in soli 11 mesi, dove il grosso è stato l’analisi di fattibilità, durata 5 mesi, che però poi ha permesso di sveltire tutte le fasi successive con una puntualità di intervento notevole. Infine, non trascurabile, le semplificazioni apportate alla struttura della macchina hanno aiutato a ridurre i costi di produzione della macchina.”

**Riduzione del 10% dei costi di produzione della macchina, maggiore qualità e sicurezza percepita, riduzione dei tempi in fase di progettazione e realizzazione:** oggi Gea Italia, di queste macchine che prima rappresentavano una forte criticità, riesce a realizzare le 20/30 richieste dal mercato in tempi e costi certi, pianificandole nella produzione standard. Tanto che il successo di questa esperienza si è trasformato una vera e propria metodologia di gestione di tutti i progetti di innovazione.

## LA LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO

INTERVISTA CON HENRIK DALL,  
SENIOR PARTNER IN VALCON

Che cos'è la felicità? Secondo Valcon, consulting firm danese che aspira a essere "the happiest company in the world", la

felicità è un'esperienza soggettiva, un sentimento che può essere studiato e misurato chiedendo alle persone la loro esperienza di vita. **In Valcon la felicità è ora anche un parametro chiave che si affianca a parametri più tradizionali che monitorano la crescita e la redditività.** Perché?

Perché Valcon crede fortemente nei **benefici che derivano dal lavorare con di-**

**"La gestione del cambiamento consiste nel catturare cuore e mente delle persone."**

**pendenti non solo efficienti e performanti, ma anche felici.**

**PER HENRIK DALL, SENIOR PARTNER DI VALCON, ALLE**

**SPALLE PIÙ DI 22 ANNI DI CONSULENZA IN PROCESSI DI LEADERSHIP E CAMBIAMENTI, E PRIMA, 10 ANNI NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, LA FELICITÀ È UN SENTIMENTO MOLTO PERSONALE.**

Ci sono molti aspetti che contribuiscono a farmi essere felice, come il benessere, la soddisfazione lavorativa, avere un lavoro significativo, avere relazioni

costruttive con colleghi e clienti e un buon equilibrio tra lavoro e vita privata. Personalmente, sono anche molto felice di lavorare in un posto in cui c'è questa aspirazione alla felicità: **non vogliamo solo fornire soluzioni eccellenti per i nostri clienti o un buon risultato economico per l'azienda, vogliamo anche che le persone sviluppino un modo di lavorare positivo.** Questa è davvero la base migliore per avere un business solido e prospero.

In tale prospettiva, **il Change Management è una vera e propria disciplina di leadership che permette di costruire con successo l'engage-**





**ment organizzativo e il commitment per qualsiasi tipo di cambiamento, compreso quello culturale, come un viaggio verso la felicità.** Una parte importante del lavoro per noi consulenti è quella di ispirare i nostri clienti a capire cos'è la vera leadership, come essa può decretare il successo. La gestione del cambiamento consiste nel catturare cuore e mente delle persone.

#### **QUALI SONO I KEY DRIVER FONDAMENTALI DEL CAMBIAMENTO?**

**La metodologia da noi sviluppata per guidare il cambiamento si focalizza in particolare sulla mentalità e sul comportamento** del singolo leader così

come su mentalità e comportamento del singolo dipendente. Per mentalità intendiamo, a esempio, il modo in cui pensiamo al nostro lavoro, ai nostri clienti, al nostro senso di responsabilità nel portare a termine un progetto nel modo migliore possibile.

Ma **la mentalità non è qualcosa di tangibile** che possiamo vedere, **per cui ciò che facciamo è guardare al comportamento:** i dirigenti e i dipendenti stanno facendo la cosa giusta di modo che ci sia la giusta mentalità orientata al cliente? Abbiamo voglia di fare quel passo in più che fa la differenza e lo facciamo nella giusta direzione? **A livello**

**individuale, i key driver del cambiamento sono dunque mentalità e comportamento.**

**A livello di team, organizzazione, il key driver è la cultura:** quale cultura vige nella nostra azienda? È una cultura che incoraggia la trasparenza? I risultati? Il rispetto dell'ambiente? È una cultura in cui l'errore è una macchia d'infamia?

Vi è poi **un quarto driver che riguarda la tecnologia e i processi:** non ha senso infatti avere i giusti comportamenti se poi non si è dotati dei giusti processi, delle giuste strutture e della giusta tecnologia per supportarli.



Quando tutti questi tasselli sono al loro posto e le persone posso toccare con mano i benefici che ne derivano, allora la mentalità inizia veramente a cambiare e ad avere un impatto reale sulla cultura aziendale.

**Ecco perché non parliamo di gestione del cambiamento, ma di leadership del cambiamento.** Vi è una netta distinzione tra questi due aspetti. Il nostro lavoro come consulenti è **ispirare le persone a trovare un nuovo modo di pensare e agire** e per fare ciò bisogna lavorare sulla leadership, molto più che sul management. Certo, il management non è in discussione, saranno sempre necessari pianificazione, reporting e follow-up sui KPI, ma solo una leadership consapevole può garantire il tipo di cambiamenti che sono necessari oggi.

Leadership consapevole vs leadership con il pilota automatico. Molti leader interagiscono con la loro organizzazione con il pilota automatico, cosa che non funziona se si vogliono attuare dei

**“Il nostro lavoro come consulenti è ispirare le persone a trovare un nuovo modo di pensare e agire”**

cambiamenti. **Essere leader consapevoli significa chiedersi continuamente se le nostre attuali interpretazioni della realtà e il nostro comportamento attuale porteranno l'organizzazione a un livello superiore.**

#### **QUALI SKILLS DEVONO SVILUPPARE I LEADER CONSAPEVOLI?**

Indipendentemente da quanto in alto si sia nell'organigramma aziendale, è importante che i leader abbiano ben presenti quali siano **le tre aree di interesse per un change leader: contenuto, persone e processo.** Il leader deve sviluppare una grande capacità per comprendere che **non solo il contenuto effettivo del cambiamento è importante;** è altrettanto importante **capire l'impatto del cambiamento**

**sulle dinamiche umane e capire come costruire la capacità e l'impegno delle persone rispetto al cambiamento.**

Il leader consapevole del cambiamento deve anche essere in grado di **distinguere tra diversi tipi di cambiamenti,** perché alcuni di essi richiedono una leadership molto più di altri. Alcuni cambiamenti sono di tipo evolutivo e portano a miglioramenti incrementali e in genere non mettono a dura prova un'organizzazione. Altri cambiamenti sono dirompenti, ad esempio la trasformazione digitale di un'azienda, e richiedono cambiamenti fondamentali che comportano anche un cambiamento del modello di business, delle competenze, della mentalità, della cultura e del comportamento delle persone. Ruoli di leadership diversi richiedono capacità diverse. I team leader, per esempio, devono essere molto bravi a guidare la propria squadra e a capire cosa crea ansia, o paura, o frustrazione. I project manager devono essere abili nel capire



## VALCON

Valcon, **società di consulenza** di radici scandinave e **partner di Bonfiglioli Consulting**, supporta le aziende nel creare valore in mercati sempre più complessi ed in costante cambiamento. **The HOW**, ossia la capacità di creare allineamento tra strategia e execution, **rappresenta il principale valore di Valcon**, realtà operante a livello globale per alcune delle più influenti società nella classifica Fortune 100 in più di 40 Paesi. **Obiettivo: creare soluzioni sostenibili che diventino parte del DNA del cliente.**

“Il miglioramento continuo è il risultato del buon mindset da leader.”



Henrik Dall, senior partner in Valcon.

le varie fasi che si attraversano in un progetto di cambiamento, i rischi maggiori, le decisioni chiave da prendere.

### QUALI SONO GLI ERRORI PIÙ COMUNI?

Ci sono 10 errori che i leader fanno comunemente e che sono anche gli ostacoli più comuni al cambiamento. Uno di questi è per esempio la **mancanza di un chiaro motivo di cambiamento**: l'azienda procede a gonfie vele, i numeri lo confermano e i clienti riconoscono il valore dei nostri prodotti, perché cambiare?

È fondamentale spiegare non solo le motivazioni dietro a questa scelta - per esempio la volontà di giocare in serie A - ma anche l'impatto che questa scelta ha sul lavoro di ciascuno.

Un altro errore può essere la **mancanza di una buona governance** (chi decide? quali sono i tempi?), oppure la **mancanza di una pratica condivisa nell'implementare il cambiamento**.

Un altro errore può essere l'incapacità di comprendere l'intera portata di

un cambiamento (per esempio, concentrarsi solo sulla tecnologia quando si dovrebbe guardare anche alla cultura). Un errore altrettanto comune è **trascurare la cultura e le mentalità** dell'organizzazione, o **mettere in moto troppe iniziative** e progetti e chiudere gli occhi di fronte allo spreco di risorse, alla complessità e alla mancanza di concentrazione a cui può portare. Infine, c'è anche il **rischio che i leader non siano disposti a cambiare se stessi e ad assumere il ruolo di modelli per il cambiamento che chiedono alla loro organizzazione**.

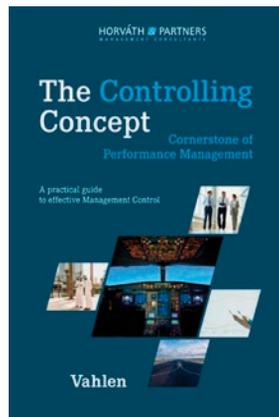
### COME CREARE UNA CULTURA DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO?

Il miglioramento continuo è il risultato del buon mindset da leader. Bisogna essere consapevoli e decidere consapevolmente di volere una cultura del miglioramento continuo. E poi bisogna capire che questo è un **lungo viaggio che richiede impegno non solo all'inizio, ma anche lungo il percorso**.

## THE CONTROLLING CONCEPT Cornerstone of Performance Management Horváth & Partners

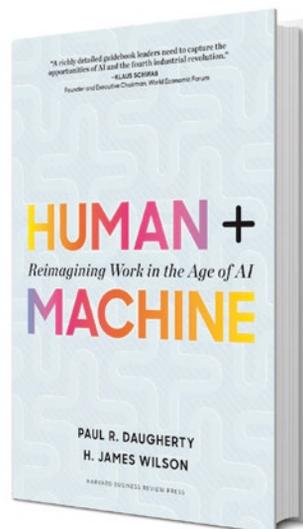
Qual è il cuore del Controlling e come implementarlo efficacemente nella pratica aziendale?

In questa guida sul concetto di "Controlling" e su come adottarlo in modo efficace, Horváth & Partners, una delle principali società di consulenza internazionali tedesche, specializzata in business management e ottimizzazione delle performance, affronta il tema avvalendosi del supporto di numerosi esempi di best practice tratti dalla sua pluriennale esperienza.



## HUMAN + MACHINE Reimagining work in the age of AI Paul Daugherty e James Wilson

L'Artificial Intelligence (AI) può aiutare gli imprenditori a ripensare e trasformare le loro aziende attraverso la collaborazione uomo-macchina. Scritto a quattro mani da Paul Daugherty, Chief Technology and Innovation Officer di Accenture, e James Wilson, Managing Director of Information Technology & Business Research di Accenture Research, Human + Machine espone in dettaglio come l'AI potrà accrescere innovazione e redditività, affrontando il tema caldo secondo cui i robot sostituiranno il lavoro dell'uomo. Se da una parte, questo sarà vero per alcune professioni che verranno automatizzate, dall'altra, la vera scommessa di questa tecnologia sarà nell'amplificare le capacità umane.



## IL NOSTRO FUTURO Come affrontare il mondo dei prossimi vent'anni Alec Ross

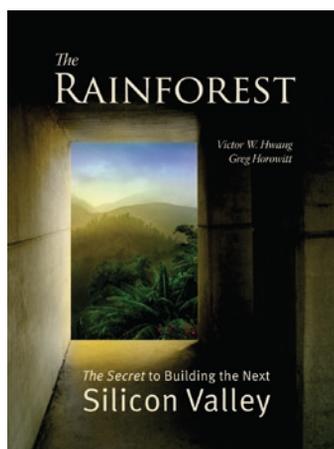


Dal codice informatico al codice genetico, passando dalle analisi economiche più dettagliate al racconto appassionante di storie concrete dai quattro angoli del pianeta. Un racconto d'eccezione sui temi più caldi dell'innovazione, scritto da uno storyteller d'eccezione: l'ex consigliere dell'amministrazione Obama per l'Innovazione e docente alla Columbia University, che per anni ha lavorato sulla frontiera del cambiamento, viaggiando in tutto il mondo, dal Kenya delle start-up alla Corea del Sud dei fantascientifici laboratori di ricerca.

## THE RAINFOREST The Secret to Building the Next Silicon Valley

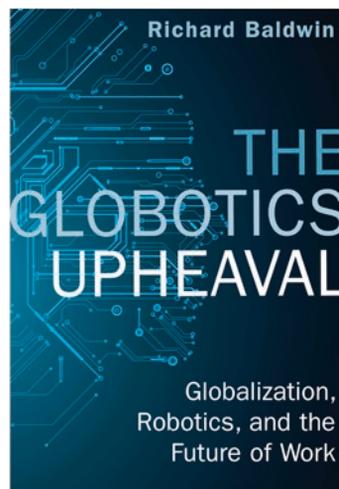
Victor W. Hwang e Greg Horowitz

Un viaggio alla scoperta delle basi per fondare un ecosistema dell'innovazione. Il modello è la Silicon Valley, che viene paragonata dagli autori, entrambi Venture Capitalist, a una foresta pluviale per sua natura caotica e casuale: qui, le grandi aziende hanno il ruolo di grandi alberi e gli apporti finanziari degli investitori servono a irrigare, ma sono la diversità e gli interscambi a generare una vegetazione rigogliosa e ricca di frutti. The Rainforest cambierà il vostro modo di pensare a tecnologia, business e leadership.



## THE GLOBOTICS UPHEAVAL Globalization, Robotics and the Future of Work

Richard Baldwin



Una nuova forma di globalizzazione e di robotica: la globotica. A spostarsi sul globo non sono più solo le merci e le braccia, ma anche i cervelli: un ingegnere indiano, un programmatore pakistano o un commercialista filippino possono già prendere il posto dei colleghi occidentali. Basta essere con i propri servizi super-scontati sulle piattaforme di freelancing online. I gruppi di lavoro saranno liquidi e si potrà partecipare alle riunioni importanti, incarnandosi in ologrammi in 3D. Quali professioni si salveranno? Nel suo saggio, l'economista Richard Baldwin salva solo quelle che richiedono interazioni continue e abilità umane come la socialità, la creatività, la soluzione di problemi inattesi.

## LA NUOVA GRANDE TRASFORMAZIONE Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale

Francesco Seghezzi

Negli ultimi anni stiamo assistendo a una nuova grande trasformazione del lavoro e della società grazie al ruolo di primo piano che la tecnologia gioca nel cambiamento dei sistemi produttivi. Riuscirà il modello Industry 4.0 a imporsi come nuovo paradigma socio-economico tale da determinare una nuova regolazione legale e contrattuale del lavoro? A questa la domanda, Francesco Seghezzi, direttore della Fondazione ADAPT, prova a dare una risposta affrontando l'impatto della tecnologia sul ruolo del lavoratore, sul mercato del lavoro e nelle relazioni industriali.





a cura di Michele Bonfiglioli

## IL NODO DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

### INTERVISTA CON MICHELE BONFIGLIOLI

Nei prossimi 5 anni, quasi un'impresa familiare su 5 dovrà gestire il momento cruciale del passaggio generazionale. Come affrontarlo? Ce ne parla Michele Bonfiglioli che 5 anni fa, ha raccolto le redini della Bonfiglioli Consulting fondata da suo padre, Romano, negli anni 70.

**La convivenza tra genitori e figli in famiglia è spesso burrascosa: è così anche in azienda?**

Le convivenze sia in famiglia che in azienda hanno bisogno di molto impegno perché funzionino. Specialmente se i figli presenti in azienda sono più di uno. In questi casi, si viene a creare una sovrapposizione di interessi che può portare a situazioni di tensione.

**Cosa bisogna fare affinché questa convivenza proceda in modo proficuo?**

Soprattutto, è fondamentale comprendere che il match si gioca su tre tavoli: la famiglia dove l'obiettivo è che continui a regnare l'armonia, l'azienda dove meritocrazia e bene del business devono essere le parole chiave, infine, l'aspetto patrimoniale che spesso si sovrappone con gli interessi personali come case, partecipazioni, etc. In questo caso, il principio guida dovrebbe essere l'equità: tutti gli eredi hanno gli stessi diritti.

**È vero che molte imprese non sopravvivono al passaggio generazionale?**

Lo dicono i numeri, pare che solo un 10% delle aziende arrivi alla terza generazione. Quindi è chiaro che si tratta di un tema cruciale che non viene preparato a sufficienza e che va affrontato in

una logica razionale e non solo emotiva.

**Quali sono i tre errori più comuni?**

Non affrontare il tema con metodo o nei giusti tempi: il passaggio generazionale va preparato, altrimenti diventa ancora più traumatico e confuso se si arriva a farlo solo quando inevitabile. Inoltre, in presenza di più figli, è difficile compiere delle scelte, cosa comprensibile, ma non decidere un solo successore non fa che dilatare i tempi determinando, in alcuni casi, pericolose guerre fratricide.

**In cosa sono diverse le ambizioni dei figli rispetto a quelle dei padri?**

Il padre di solito è una persona di grande carisma, che ha fondato l'azienda in un'epoca di difficoltà economiche, ha enormi competenze tecniche, spesso è colui che ha inventato il prodotto. I figli hanno studiato di più, a volte hanno fatto più esperienze internamente all'azienda, ma non hanno la stessa grinta, la stessa fame del genitore. Si tratta di due esperienze che vanno capite e riscoperte nei rispettivi punti di forza.

**Ci sono delle regole da seguire?**

Il passaggio generazionale è un grosso cambiamento. Perché funzioni, vanno messe da parte le proprie velleità per un bene comune che è l'azienda e la serenità in famiglia. È un processo che implica necessariamente un preciso impegno a trovare punti di incontro e che non può prescindere da qualche compromesso. Fondamentale diventa parlare con chiarezza, affrontare gli aspetti più critici senza nasconderli o rimandar-

li, non assumere posizioni monolitiche.

**Avere un management all'altezza significa perdere il controllo dell'azienda?**

Non direi, ma dipende dalla sensibilità e della bravura dei vertici a delegare e trovare un modo di lavorare insieme.

**Il digitale facilita il passaggio generazionale?**

Lo facilita nel momento in cui l'azienda, optando per la digitalizzazione, delega questo cambiamento alle nuove leve che sicuramente sono più prossime alle nuove tecnologie, ma il passaggio generazionale non lo fa il digitale, lo fanno le persone.

**Cosa hai imparato dalla tua esperienza personale?**

Purtroppo, le cose non si imparano durante, ma dopo, quando le acque si calmano e la sabbia si è posata sul fondo. Io ho imparato che bisogna trovare sempre delle mediazioni, che le posizioni monolitiche non portano a nulla sul lungo termine e che non tutto quello che c'era prima, è da buttare. All'inizio, l'entusiasmo spinge a cambiare tutto, in realtà nella maggior parte dei casi, in ogni azienda c'è tanto di buono da preservare.

**Che consiglio daresti a un genitore e a un figlio che stanno gestendo questo passaggio?**

Cercate sempre una soluzione. La salvezza dei rapporti familiari dovrebbe prevalere sempre: non ha senso rovinarli per avere un po' di più. Meglio – a questo punto - intraprendere un'altra strada, senza forzare le situazioni.

## RIPARTE LA FORMAZIONE DELLA LEAN FACTORY SCHOOL® CHE AMPLIA LA SUA OFFERTA

Un approccio pragmatico allineato alle esigenze di business, una forte integrazione tra metodologia Lean e tecnologie digitali per esplorare tutte le potenzialità della Digital Transformation, un training prevalentemente esperienziale affiancato dal confronto con le best practice nazionali e internazionali: queste le caratteristiche principali della formazione Lean Factory School®. Oltre al Master Lean Six Sigma,

sono dieci i percorsi formativi che ripartiranno da ottobre 2019: Digital Lean Manufacturing Expert, Digital TPM Expert, Lean Warehousing e approvvigionamento dei materiali, Lean Office Expert, Lean Process Product Development Expert, Lean Product Design Expert, Lean Project Management, Lean Problem Solving, Improvement Mindset e Hoshin Kanri: Implementare la Strategia aziendale.



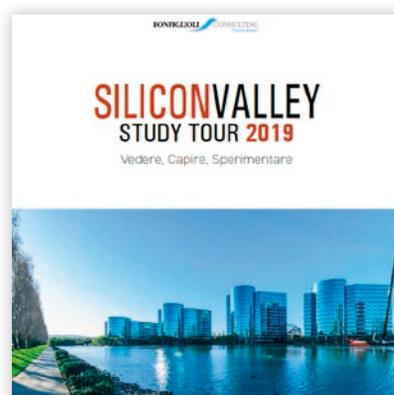
## NOVITÀ ON LINE PER DIGIBELT, LA STARTUP DI BONFIGLIOLI CONSULTING

Digibelt, la start up innovativa di Bonfiglioli Consulting, piattaforma di applicazioni studiata per l'industria manifatturiera, presenta i suoi prodotti e alcuni dei suoi numerosi use case nel nuovo

sito web [www.digibelt.it](http://www.digibelt.it). Prodotti e soluzioni utilizzate, possono essere toccati con mano e provati all'interno del laboratorio continuo realizzato c/o la Lean Factory School®, sede della start up.

## AL VIA IL SILICON VALLEY STUDY TOUR 2019

Dal 21 al 25 ottobre 2019, Bonfiglioli Consulting darà il via al **secondo viaggio studio nella Silicon Valley per vivere un'esperienza formativa Lean&Digital a 360°** e approfondire i temi della Digital Transformation e dell'Innovazione nel mondo industriale. Attraverso un accesso privilegiato a realtà produttive Industry 4.0 come Jabil e Tesla Gigafactory, la partecipazione a Executive Workshop presso l'Università di Berkeley e incontri con Start-up e aziende all'avanguardia, si potrà avere **una visione concreta sul presente e sul futuro dell'Industry 4.0** e delle applicazioni tecnologiche che stanno cambiando i modelli di fare business. "L'obiettivo – spiega Michele Bonfiglioli, amministratore delegato di Bonfiglioli Consulting – è di **toccare con mano le best practice nell'adozione e implementazione di soluzioni Lean Digital in ambito produttivo e sviluppo prodotto**, attraverso un confronto diretto con gli imprenditori, i manager e i consulenti protagonisti di questo cambiamento."



SAMMONTANA



GELATI ALL'ITALIANA

*il gelato*

**BUONO PER TE,**

**BUONO PER**

*l'ambiente*

