

Michele Magli, Francesco Carullo, Paolo Righi,
Anna Minutillo, Sara Giulia Nespeca

con un contributo di **Marta Alcini**

MMS Advice

La progettazione globale:
idee, esperienze,
osservazioni e riflessioni

a cura di **Anna Minutillo**



Michele Magli, Francesco Carullo, Paolo Righi,
Anna Minutillo, Sara Giulia Nespeca

con un contributo di

Marta Alcini

MMS Advice

**La progettazione globale:
idee, esperienze, osservazioni e riflessioni**

a cura di

Anna Minutillo

© MMS Advice srl

Tutti i diritti riservati

Prima edizione settembre 2022

MMS Advice Srl,

Galleria Marconi 1, 40121 Bologna

www.mmsadvice.com

INDICE

INTRODUZIONE	9
LA NOSTRA STORIA	13
PROSPETTIVE E ORIENTAMENTI. VISIONI E PENSIERI. CAMBIAMENTO E ADATTAMENTO: IL CONTESTO, LA CONSULENZA, I PERCORSI E LE ROTTE	21
DALLA VISIONE DEI PADRI ALL'IDENTITÀ AZIENDALE	23
MICHAEL PORTER E I NUOVI MODELLI INDUSTRIALI	29
STRATEGIA, ALLINEAMENTO E MONITORAGGIO IN OTTICA LEAN: L'HOSHIN KANRI	32
OBIETTIVI, RISULTATI, RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA IN UN ACRONIMO: OKR	37
PEOPLE MANAGEMENT	41
IL MANAGEMENT E LO SHEEPDOG: LA SOLA TECNICA NON BASTA	43
CI SONO UN'AZIENDA, UN PROBLEMA E COMPETENZE ORGANIZZATIVE (O FORSE NO)	45
PEOPLE DEVELOPMENT COME PILASTRO ALL'INTERNO DELL'INNOVAZIONE	48
NEW NORMAL: DALLE RISORSE UMANE AL PEOPLE MANAGEMENT	52
POSSIBILI ORIZZONTI STRATEGICI: DALLA TEAL ORGANIZATION A NUOVI MODELLI DI LEADERSHIP	57
LEARNING ORGANIZATION: LA PRATICA DELL'APPRENDIMENTO A SOSTEGNO DI RESISTENZA E CAMBIAMENTO	61

GIOCANDO S'IMPARA: SCACCHI, MANAGEMENT E STRATEGIE AZIENDALI	67
LA FORMAZIONE PER LE PMI: UN VENTAGLIO DI POSSIBILITÀ PER ALLARGARE GLI ORIZZONTI	73
BENESSERE E GENTILEZZA: LA RELAZIONE CHE CONDUCE AL SUCCESSO SOSTENIBILE	77
HARD SKILLS E SOFT SKILLS: QUANDO È LA PERSONA A FARE LA DIFFERENZA	81
TOO BIG TO CHANGE?	85
DALLA CONSULENZA ALLA PARTNERSHIP: NUOVE SFIDE E PROFILI DEL BUSINESS CONSULTING	89
SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA: UN CAMMINO ETICO DI CRESCITA E TUTELA	93
LEAN E GREEN: LA SINERGIA SOSTENIBILE	98
INNOVAZIONE	103
CROWDSOURCING E OPEN COMPANY PER INNOVARE	104
L'INNOVAZIONE DIGITALE PARADIGMA DEL "NEW NORMAL": DAL PANORAMA ODIERNO ALLE NUOVE SFIDE ICT	107
LE PIATTAFORME LOW CODE IN AMBITO ENTERPRISE: UNA SFIDA E UN'OPPORTUNITÀ	115
ERP E LOW CODE: NUOVE FRONTIERE DELLA DIGITALIZZAZIONE AZIENDALE	118
I TREND 2021 TRA SMART WORKING, NUOVI TALENTI, BENEFIT E FLESSIBILITÀ	123
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE INTERNA. PROCESSI DI LAVORAZIONE, STRUTTURE, MODELLI	129
LEAN THINKING	131
IL METODO TOYOTA NEL VENDING	134

LA FILOSOFIA LEAN IN UFFICIO TECNICO: INNOVARE ATTRAVERSO IL CAMBIAMENTO	137
IL LEAN THINKING NELLA MODA: L'INNOVAZIONE DEL METODO TOYOTA NELL'INDUSTRIA CALZATURIERA	145
AGIRE SUL TEMPO PER INNOVARE: IL QUICK RESPONSE MANUFACTURING PUÒ ESSERE UNA RISPOSTA	149
DA CAVOUR ALLA FABBRICA 4.0 PASSANDO ATTRAVERSO EQUILIBRI INSTABILI	154
FABBRICA 4.0 UNO STRUMENTO PER RIPRENDERE COMPETITIVITÀ	157
FABBRICA 4.0 DIVENTA UNA METODOLOGIA: LE 6 FASI OPERATIVE	161
DALLA FABBRICA 4.0 AL PIANO DI TRANSIZIONE 4.0: LA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE E LE STRATEGIE PER ESSERNE PROTAGONISTI	164
DALL'I-IOt ALLA CYBER SECURITY: I NUOVI TRAGUARDI DELL'INDUSTRIA 4.0	167
RESHORING, COMPETITIVITÀ E ORGANIZZAZIONE	171
SMART WORKING? PENSIAMO IN AVANTI	177
OMNICHANNEL E 1-COMMERCE: STRATEGIE DI INTERAZIONE TRA FISICO E VIRTUALE	185
UNA PASSEGGIATA OMNICHANALE: ESEMPI E TAPPE DI UN'EVOLUZIONE 1-COMMERCE	190
MARKETPLACE DI PRODOTTO: UN ALTERNATIVO MODELLO DI E-COMMERCE	195
L'IMPRESA IN PIATTAFORMA: COME APPRODARE ONLINE CREANDO IL PROPRIO MARKETPLACE MODEL	200
1-COMMERCE, E-COMMERCE B2B E VENDITA OMNICHANALE	204
TOP AUTOMAZIONI – LA PRODUTTIVITÀ COME VANTAGGIO COMPETITIVO	211

INTRODUZIONE

Quante volte si è desiderato poter conservare momenti, “fotografare” situazioni, fissare esperienze, fermare il tempo, in un certo senso, per poterne poi disporre a piacimento e tornarci su e osservare, anche in maniera differente, da diverse prospettive, ciò che è stato per poterne godere a pieno? Scrivere questo libro ha un po’ questo significato: mantenere vivo il ricordo di ciò che è stato, ed è al momento, la nostra esperienza di consulenti e, attraverso di essa, tracciare le dinamiche del mondo produttivo che abbiamo incontrato, con le quali ci siamo confrontati e che in alcuni casi abbiamo contribuito a modificare o creare.

Su queste pagine desideriamo lasciare traccia del nostro lavoro, ma anche dei nostri studi, delle nostre indagini in un universo complesso che si sviluppa tra importanti teorie e si snoda in differenti contesti, dando vita a processi e storie aziendali molto particolari: parlare di ciò che abbiamo imparato, di ciò che abbiamo attuato, di che cosa possiamo realizzare e anche di realtà che abbiamo aiutato a crescere, a diversificarsi, ad adattarsi a nuove esigenze e a risolvere problematiche.

Presentiamo nero su bianco il viaggio a 360° nella storia di MMS Advice e di ciò che attraverso di essa ci può rivelare il mondo delle aziende italiane e l’evoluzione che lo accompagna sullo sfondo dei cambiamenti globali, di sistema, di mercato. Al passo con i tempi, con il pensiero analitico di cambio

di rotta, di riposizionamento, di risoluzione di crisi e gestione di processi partendo da modelli consolidati, ricontestualizzati e customizzati, con un occhio attento all'innovazione.

Questo viaggio è iniziato online, sul nostro blog dove abbiamo annotato di volta in volta tutto ciò che abbiamo ritenuto opportuno conservare, ma soprattutto condividere. Questo libro ne è la naturale evoluzione, al passo con l'evoluzione del nostro lavoro e con il nostro desiderio di crescere, comunicare, confrontarsi.

La condivisione, il confronto e la comunicazione presuppongono una relazione, e sono proprio le relazioni la struttura di base del nostro lavoro: l'ascolto le fondamenta, il confronto le mura portanti, la comunicazione i materiali con cui realizzare entrambi e il procedere insieme a chi ci chiede consulenza il risultato, la costruzione.

Da tutto questo abbiamo ricavato e delineato i punti di forza della nostra attività in tre concetti principali:

- Strategia
- Qualità
- 1-Commerce

La progettazione globale è la nostra vocazione e la nostra cifra distintiva: affiancare le aziende in un percorso che interessi ogni aspetto e livello dell'organizzazione e del processo produttivo, tenendo conto di implicazioni e contesti, in relazione a numerosi fattori e caratteristiche proprie di ogni realtà. Il rapporto che instauriamo con i nostri clienti ci coinvolge e integra nel percorso dell'azienda quali importanti figure di riferimento e supporto.

Ringraziamo chi ci ha dato fiducia negli anni, i nostri compagni di viaggio al cui fianco siamo diventati più forti e che con noi hanno compiuto passi importanti.

Attraverso le diverse esperienze è stato possibile riflettere, porsi domande,

continuare a studiare e applicare le nostre conoscenze, mettere alla prova competenze e pensieri, indirizzi e percorsi.

Quali sono dunque le tappe che incontrerete in questo cammino?

La prima è la storia del nostro studio, il momento o il punto da cui tutto ha avuto inizio fino ad oggi: le idee, i protagonisti, gli incontri.

Dalla nostra identità poi si diparte una serie di riflessioni afferenti rispettivamente proprio ai capisaldi del nostro procedere e che costituiscono il ritmo e l'organizzazione dei contenuti:

1. La Strategia individua i differenti pensieri e orientamenti che caratterizzano ogni singola realtà e che scaturiscono da macrocontesti o situazioni di sistema in cui necessarie sono nuove riflessioni e teorizzazioni, nuovi schemi, al fine di individuare e mettere in atto modelli organizzativi adeguati per riposizionare e rilanciare le imprese allineandole alle richieste del mercato.

2. La Qualità trova spazio in articoli dedicati a modelli, strutture e organizzazioni che ottimizzano i processi. Alla base di questa ricerca si inserisce il Modello Qualità da noi formulato e che assume, all'interno di ogni contesto aziendale, la funzione di faro, di guida verso ciò che è necessario attuare per raggiungere efficienza. I passi principali si sintetizzano in misurazione, miglioramento e ridefinizione degli standard operativi per ottenere eccellenza sia in termini di processo che di prodotto.

3. 1-Commerce è il nostro modello di business teorizzato in linea con il grande impulso all'innovazione e alla digitalizzazione, in un momento storico in cui sistemici si rivelano i cambiamenti sociali ed economici e influenzati ne risultano, dunque, i rapporti sia B2B che B2C.

E infine importanti *case history*, in cui siamo stati protagonisti e riferimenti essenziali.

Ecco il tracciato: buona lettura e buon viaggio con MMS Advice.



LA NOSTRA STORIA

a cura di Michele Magli

Quale presentazione migliore di un racconto in prima persona di uno degli ideatori e fondatori dello studio MMS Advice?

Le prossime pagine sono la storia di una scommessa con sé stessi e con un mondo, quello imprenditoriale, punteggiato di sfide, equilibri precari e delicati, rapporti e meccanismi a volte incerti, fluidi e malleabili, a volte coriacei e rigidi.

Michele Magli ci accompagna passo dopo passo in un'avventura che affonda radici nella fiducia, prima in un'idea e poi in progetti e rapporti importanti e significativi per lo studio e per le aziende che a esso si sono rivolte e che con esso hanno puntato in alto.

“Lo studio nasce, come idea, nel 2010, e, da subito inquadrato come progetto di tipo imprenditoriale, si delinea in controtendenza in un periodo in cui ancora pesanti si avvertono gli effetti della crisi del 2008: è un messaggio di coraggio dalla forte impronta innovativa in un momento instabile, in cui molte aziende vivono l'incertezza dei mercati. Io e Denis Serfilippi, colleghi all'epoca, insieme a Paolo Messina, commercialista e amico, dopo numerose esperienze in azienda, che andavano dalle ristrutturazioni importanti ad altrettanto importanti operazioni produttive e finanziarie, compiamo i nostri primi passi da imprenditori. All'epoca non è ancora chiara e completa la

visione di tipo consulenziale, ma forte è lo stimolo e grande la voglia di mettere in campo le rispettive esperienze e competenze per aiutare le piccole e medie imprese a crescere in termini industriali. È il periodo in cui comincia a farsi strada la Metodologia Lean e sono stato uno dei primi a studiarne le caratteristiche su testi ancora esclusivamente in inglese. La Lean Manufacturing è stata una vera e propria ispirazione e ha caratterizzato l'approccio con cui è iniziata l'esperienza dello studio, portando al contempo avanti un'idea originale: introdurre innovazione laddove il sistema imponeva nuove fasi evolutive e interventi per reagire alla crisi. Dapprima chiamato MM (Magli-Messina), lo studio si può dire nato sotto una buona stella perché il suo esordio coincide con l'inizio di un felice rapporto di fiducia prima e amicizia poi con Giorgio Cangini, energico e lungimirante fondatore della Cangini Benne.

Il primo incontro con Giorgio Cangini avviene nell'estate del 2010.

"Che cosa fareste voi per me?" è il modo diretto e schietto, tipico dell'imprenditore romagnolo, con il quale ci riceve e chiede a sua volta un'offerta. La sorpresa ci spiazza e l'esitazione si protrae per tutta l'estate: non riusciamo a pensarci davvero e decidiamo di attendere.

In settembre arriva la telefonata di Cangini che ripete, convinto, la domanda. L'occasione è chiara e inequivocabile: non ci si può tirare indietro.

Si avverte il timore della trattativa: in fondo, in ambito consulenziale, ciò che si vende è la fiducia che si ispira al cliente, che alla fine il cliente concede con la relativa responsabilità di meritarsela.

La coltivazione dell'idea in un progetto, l'importanza di conquistare fiducia e nutrirla, è segno distintivo e imprescindibile del lavoro dello studio MM che da allora in poi ne ha sempre fatto una fondante motivazione.

Il tanto atteso incontro dunque avviene: sono molto coinvolto nella presentazione innanzi alla quale Giorgio Cangini mi osserva con grandi occhi spalancati. La mia tensione, dovuta alla consapevolezza di vivere un momento tanto importante quanto delicato, mi dà il sospetto di non essere abbastanza chiaro o esaustivo, ma, al termine del mio intervento, Cangini esclama: "Lunedì si



comincia!“. E l’avventura continua. Da allora, infatti, lo studio e la Cangini Benne hanno percorso moltissima strada insieme e il riuscito connubio ha visto crescere il fatturato di Cangini Benne dai 7 milioni iniziali, cioè al momento del faticoso incontro, ai 40 milioni attuali.

Ciò che ha caratterizzato il nostro approccio alla collaborazione con la Cangini, un approccio e una mentalità che sono cifra distintiva del nostro studio, è stata l’attenzione e l’interesse per l’innovazione, per la cultura aziendale e per i risultati, nutriti e sostenuti dal rapporto di fiducia che negli anni si è via via consolidato.

E siamo cresciuti anche noi.

L’esperienza con la Cangini ci ha convinti del modello di consulenza in cui abbiamo sempre creduto e che continuiamo a portare avanti: un rapporto duraturo con il cliente che non si esaurisce nella formulazione e attuazione di un progetto iscritto in un dato periodo di tempo, ma offre la costante presenza affianco dell’azienda per seguirne i passi e procedere insieme verso

i processi di trasformazione e i relativi risultati. Con il tempo abbiamo alzato l'asticella, sempre più: è questo il nostro obiettivo e soltanto restando affianco dei clienti possiamo realizzarlo.

Nel 2012 lo studio MM diventa MMS Advice ed evolve in una nuova e più completa veste che ne arricchisce anche l'essenza: la ricerca continua di conoscenza, lo studio costante e la costruzione di sempre più solido know-how, oltre a rafforzare e aumentare la competenza in ambito industriale, ha portato all'approfondimento e alla specializzazione in ambito commerciale e tecnologico. Lo studio è cresciuto molto negli anni in questo senso, pur mantenendo, in maniera peculiare, una boutique: ampia e solida offerta in termini di progetti/prodotti, ma altamente personalizzabili.

Il modello che abbiamo proposto, e tuttora proponiamo alle aziende clienti, è caratterizzato da affiancamento continuo e costante e si è rivelato una formula vincente che ha permesso allo studio, nel tempo, di trasformare le proprie collaborazioni in partnership via via più solide, raggiungendo nuovi e più ambiziosi obiettivi e superando interessanti e stimolanti sfide.

Ogni esperienza, si sa, insegna e fa crescere ed evolvere: il salto dello studio è iniziato quando le aziende italiane con sedi all'estero, Finlandia, Camerun, Cina, Slovacchia, Brasile, ci hanno coinvolto per portare anche lì nuovi progetti, innovazione e percorsi di penetrazione commerciale. Quello è stato il momento in cui abbiamo compreso che, dopo una storia molto articolata, snodata nel tempo non solo in ambito strettamente industriale, ma anche in ambito acquisizioni, vendite, innovazione di processi via via più complessi, eravamo diventati a tutti gli effetti uno studio di progettazione globale.

Progettazione globale vuol dire offrire un percorso integrato basato su innovazione tecnica, industriale, strategica, non per l'azienda, ma insieme all'azienda.

Questo passaggio è stato fondamentale per aprire le porte a un nuovo modo di approcciare i clienti e di rispondere dei loro bisogni, un *modus operandi* che da tempo ci caratterizza: costruire cultura intorno al fare impresa. Procedere di pari passo con le trasformazioni dell'azienda e partecipare di essa

in ogni settore: dalla supply chain, all'area commerciale ai processi. Tutto questo è stato possibile grazie alla rete di professionisti che rappresentano lo studio, tutti provenienti da ognuna di queste differenti aree, ma tutti accomunati dalla voglia e dall'impegno di allargare il proprio know-how.

I nostri professionisti sono animati dalla volontà di crescere insieme alle aziende e ciò fa sì che essi le seguano nel medio e lungo periodo nella realizzazione di problematiche complesse come nel raggiungimento di risultati a breve termine: il nostro obiettivo principale è vendere evoluzione, in Italia e all'estero. La nostra storia oltre frontiera, infatti, inizia proprio nel momento in cui grandi player internazionali comprendono il notevole patrimonio di competenze che abbiamo accumulato in anni di studio e approfondimento, a loro volta generati da sete di conoscenza.

Il nostro know-how ci ha permesso di stringere ulteriori e importanti partnership costruendo un modello basato sulla condivisione delle rispettive competenze, per offrire al cliente assistenza e consulenza a 360 gradi, completa e competitiva: noi avevamo conoscenza ed esperienza fondamentali e loro avevano la struttura necessaria a supportarle e proporle.

La costruzione del know-how è ciò che ci ha permesso di coltivare credibilità, affidabilità e serietà sul campo: la competitività da esse scaturita, ci permette di misurarci con realtà molto prestigiose in diversi settori, mantenendo sempre e comunque un elevato livello di riservatezza.

Creare know-how in una piccola società come la nostra è una cosa fondamentale, ma al tempo stesso rara: i nostri consulenti hanno pochissimo tempo da dedicare allo studio, ma, nonostante questo, la passione che li spinge fa sì che compiano importanti sacrifici per crescere, aumentando passo dopo passo il loro bagaglio culturale. Ripensare alle tante sere in cui, stanchi dopo una intensa giornata di lavoro e tante ore trascorse anche in viaggio, ci si ritrova a leggere, documentarsi e scrivere, oltre a mostrarci il lato romantico del nostro impegno, ci restituisce continuamente soddisfazioni e successo. Il Blog è uno di questi perché si configura come un solido riferimento in ambito aziendale affrontando temi di grande attualità quali innovazione, nuove frontiere strategiche e modelli organizzativi che possano

stimolare le aziende a crescere e accettare nuove sfide alzando l'asticella delle proprie mete e performance.

Dal 2020 abbiamo dato un nuovo assetto allo studio che, nonostante la pandemia, ha continuato ad evolversi incrementando il proprio impegno al fianco dei clienti.

La nomina di Francesco Carullo a nuovo amministratore delegato ha coinciso con l'ingresso di nuovi soci mentre il lavoro, sempre in aumento, ha visto una vera e propria riorganizzazione per concretizzare il giusto equilibrio tra innovazione e tradizione, tra digitalizzazione, relazioni e incontri.

Il modello che più di tutti abbraccia questo percorso è ciò che abbiamo chiamato 1-Commerce, un importante strumento, modello, strategia per affrontare il mondo che cambia e viverlo da protagonisti.

Dopo molti anni di duro lavoro e tanta esperienza, possiamo affermare che per creare uno studio di consulenza non servono grandi capitali, ma tanto lavoro intellettuale, tanta ricerca: ciò che offriamo ai nostri clienti sono le idee e fondamentale è non solo concepire o trovare le idee giuste, ma anche sapere verso chi indirizzarle in modo che chi ci ascolta colga davvero l'importanza di quel concetto o modello per la propria realtà.

La fiducia in noi stessi è stato il motore del nostro lavoro: non è semplice far capire a chi ci sta di fronte che la nostra idea è migliore del loro modo di fare le cose, ma ci abbiamo provato, ci proviamo ancora e sempre, ancora e sempre andiamo avanti ricambiando la fiducia concessaci con la grande responsabilità di meritarla attraverso i successi e la crescita realizzati".



STRATEGIA

“Quando le persone dicono che qualcosa è impossibile, è impossibile solo perché non è stata ancora trovata una strategia.”

Adam Khoo

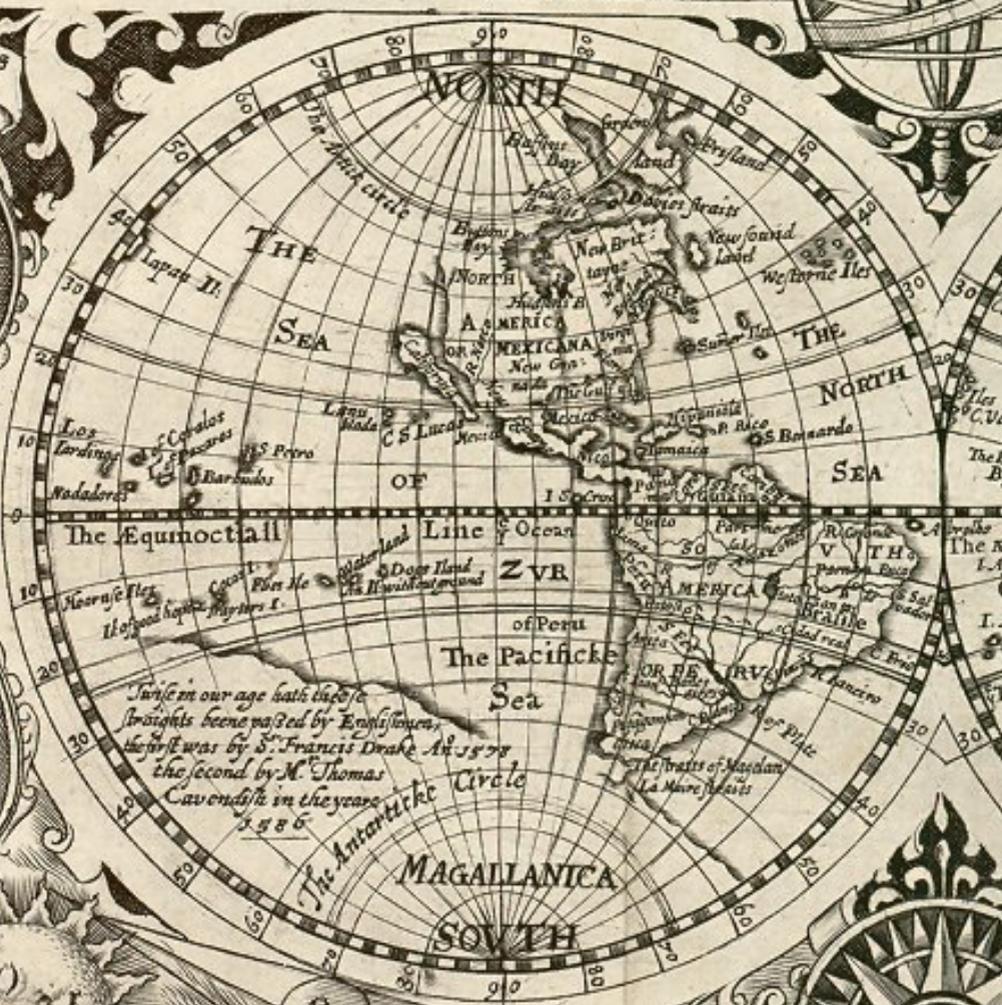
A New and accurate Mappe of the World, drawne accord



Francis Drake



Thomas Cavendish



Since in our age hath these
 Straights bene passed by Englishmen,
 the first was by S. Francis Drake An 1577
 the second by M. Thomas
 Cavendish in the year
 1586



The Eclipse of the Sunne



PROSPETTIVE E ORIENTAMENTI. VISIONI E PENSIERI. CAMBIAMENTO E ADATTAMENTO: IL CONTESTO, LA CONSULENZA, I PERCORSI E LE ROTTE

Il lavoro di consulenza implica un'ampia visione di tutto ciò che concerne il mondo produttivo, il ciclo di vita di un'azienda, l'organizzazione interna e, al tempo stesso, il contesto, il sistema, le condizioni all'interno delle quali le aziende stesse nascono ed operano e che ne determinano il cammino e le scelte.

Il consulente è quello sguardo attento, obiettivo, critico, analitico di cui le aziende hanno bisogno per orientarsi nella realtà che diventa sempre più complessa e articolata.

Tante domande alla base, tante ricerche e indagini dietro un'attenta osservazione e un'acuta percezione ci hanno condotto a sintetizzare momenti, orizzonti di pensiero, segnali di cambiamento e necessità di seguirlo, in una direzione o nell'altra.

Un *modus operandi* per delineare la strategia, per individuare la strada e diventare consapevoli dei passi da compiere lungo il cammino: comprendere il valore e la funzione di ogni scelta dando vigore e significato ad ogni fase e ingranaggio dell'organizzazione.

Per raggiungere uno scopo non è sufficiente individuarlo: bisogna identificare il modo in cui si intende procedere per concretizzarlo.

Il "come" è una *conditio sine qua non* della nostra missione, un elemento fondamentale dal quale non si può prescindere se ci si impegna in importanti sfide.



DALLA VISIONE DEI PADRI ALL'IDENTITÀ AZIENDALE

a cura di Francesco Carullo

“Mio nonno e mio padre non avevano mai sentito parlare di «vision», di «mission» e di «valori», ma che valori avevano queste persone! E che missione! Che visione!”: questa è l’affermazione tipica dei discendenti di una azienda a conduzione familiare. È normale che un imprenditore abbia dei valori in cui riconoscersi, una missione da intraprendere e una visione di come, secondo lui, dovrebbe essere il mondo.

L’imprenditore trasmette i propri valori e la propria visione a chiunque sia coinvolto nella sua attività e, solitamente, questo accade senza pensarci troppo sopra. Avviene in maniera spontanea, inconsapevole, istintiva. Ed è così per la stragrande maggioranza delle aziende nate dall’intuizione del loro fondatore, capace di cogliere i giusti segnali dal mondo circostante, d’intercettare bisogni non soddisfatti e colmare queste lacune con prodotti di successo. Senza una strategia, senza una pianificazione, guidato solo dall’intuito, dall’ingegno e dalla passione. Poi le aziende di successo, solitamente, crescono. Fino a quando le dimensioni lo consentono, valori e idee vengono trasmessi in maniera informale, semplicemente lavorando gomito a gomito quotidianamente. Ma quando l’organizzazione conta decine, centinaia o migliaia di membri, questo è ancora possibile? Si riesce ancora ad

infondere i giusti messaggi in ogni individuo? A recapitarli di persona e con la giusta efficacia? Oltre all'organizzazione, anche lo scenario competitivo si evolve: l'intuizione di partenza è sempre valida? O è necessario modificare qualcosa per adattarsi al nuovo contesto ed anticipare le mosse della concorrenza? Infine, il momento più critico per l'identità dell'azienda, quello del passaggio generazionale. Che sia scritta sulle pareti della reception o solo scolpita nella mente e nell'animo del suo ideatore, chi avvia un'attività imprenditoriale di successo, in grado di resistere alle turbolenze dei mercati e giungere fino al passaggio di testimone ai suoi figli, ha sicuramente una visione chiara e vincente. Ma la stessa visione e gli stessi valori valgono anche per le generazioni successive? Si sono mai posti questa domanda? Una forte identità è il fattore chiave per il successo di una attività imprenditoriale. Una identità chiara e condivisa è la base e il punto di partenza per tutte le scelte strategiche dell'azienda. Non è quindi sufficiente avere dei valori, è anche necessario che siano chiari a tutti gli attori coinvolti. Non basta avere una missione, bisogna che questa si rifletta nel posizionamento dell'azienda sul mercato. Affinché il mondo ideale diventi realtà, serve un'organizzazione ispirata, motivata e pronta a seguire la strada tracciata dall'imprenditore. L'identità aziendale si dovrà quindi riflettere su tutte le aree dell'organizzazione, fissando per ognuna di esse gli obiettivi e dando una chiave di lettura univoca per affrontare le sfide quotidiane e prendere decisioni in linea con il sistema valoriale dell'azienda. Il Metodo che proponiamo parte dalla definizione dell'identità aziendale per arrivare alla sua declinazione nelle varie aree dell'organizzazione.

IDENTITÀ AZIENDALE: è il modo in cui l'azienda vuole essere nei confronti di sé stessa e di tutti i portatori di interesse. È il punto di partenza per definire le strategie aziendali e l'organizzazione di tutte le aree.

Le logiche per definire l'identità aziendale sono:

Visione: il sogno dell'imprenditore che fornisce la direzione da seguire all'azienda. La Visione ha un orizzonte temporale di lungo termine, deve

rappresentare la visione imprenditoriale e spronare tutti i membri dell'organizzazione affinché questo scenario diventi realtà. Deve essere concisa, chiara, orientata al futuro, stimolante e motivante. Nel 1980 Bill Gates la vedeva così: "Un personal computer su ogni scrivania, e ogni computer con un software Microsoft installato."

Missione: definisce le strategie e come opera l'azienda. La Missione fornisce una guida operativa di come l'azienda lavora, da potere applicare in qualsiasi momento per risolvere qualsiasi eventuale situazione inattesa. Dovrebbe rispondere alle seguenti domande: cosa fa l'organizzazione? Come lo fa? Perché lo fa? Microsoft: "la nostra missione è consentire a ogni persona e organizzazione di ottenere il massimo".

Valori: I valori sono gli ideali in cui crediamo e le fondamenta della nostra vita. Su di essi basiamo la nostra esistenza, impostiamo le priorità e prendiamo le decisioni, lasciando che riflettano nell'ambiente circostante una parte di noi. I valori stanno alla base del lavoro delle aziende, si evidenziano in comportamenti e modi di operare rilevanti che costituiscono i principi di fondo che guidano le singole scelte aziendali. I valori sui quali si fonda Microsoft, ad esempio, sono innovazione, affidabilità, diversità ed inclusione, responsabilità sociale, filantropia, ambiente.

Pay-off: breve frase che riassume l'universo valoriale dell'azienda. Il Pay-off, termine inglese che significa "ripagare", nel senso di ottenere un buon risultato, indica una breve frase che si associa ad un marchio, comparando spesso sotto il logo, e che riassume la promessa che l'Azienda fa ai propri clienti e il motivo per cui il cliente dovrebbe sceglierla, preferendola alla concorrenza. Per completare il quadro di Microsoft: "offrire il massimo a chiunque".

Manuale: documento che sintetizza per tutte le aree aziendali le azioni collegate all'identità aziendale. La missione aziendale viene così declinata per le singole aree, definendo per ognuna di esse gli obiettivi, la strategia e



il piano d'azione. La missione specifica delle singole aree dovrà essere assolutamente coerente con la missione generale dell'azienda. Un'azienda che persegue la leadership nell'innovazione dovrà orientare i suoi sforzi di ricerca e sviluppo nella direzione di prestazioni superiori e qualità ineccepibile. Tutto il personale a contatto con il pubblico dovrà avere elevate competenze tecniche e grande disponibilità. E se poi alla fine il marketing avvia una campagna pubblicitaria basata su "Prezzi stracciati", allora evidentemente qualcosa è andato storto.

La coerenza tra missione aziendale e la missione delle singole aree è la base per la buona riuscita delle strategie aziendali. Per definire la propria identità, un'impresa deve rispondere a domande come "Qual è il nostro business?", "Chi sono i nostri clienti?", "Cosa ha valore per i nostri clienti?", "Quale sarà il nostro business del futuro?".

Queste domande, apparentemente semplici, sono in realtà fra le più difficili a cui dare risposta. È necessario quindi:

Formare un Identity Team: individuare le figure chiave all'interno dell'organizzazione che avranno la responsabilità di definire l'identità.

Organizzare un Identity Break: bisogna staccarsi dalla routine e dall'operatività quotidiana. Niente telefono, niente e-mail, niente distrazioni. Ci si trova per uno o due giorni, fuori dalla sede di lavoro (in un agriturismo di campagna, in una baita di montagna, in un posto tranquillo insomma), e ci si concede il lusso di pensare e di trovare insieme risposta alle domande fondamentali per l'impresa.

Redigere un Identity Handbook: formalizzare in un documento ufficiale i risultati del brainstorming.

Sviluppare una Identity Campaign: video, brochure, immagine coordinata, riunioni, arredo aziendale. Gli strumenti a disposizione per divulgare l'identità sono infiniti, l'obiettivo uno solo: l'identità dell'azienda deve essere scolpita nella mente di tutti.

In conclusione, l'identità aziendale nasce spontaneamente con l'idea stessa di impresa, ma questa identità informale perde di efficacia al crescere della complessità dell'azienda e del mercato in cui essa si muove. Definire, formalizzare e comunicare l'identità aziendale è quindi un passaggio vitale per garantire la prosperità futura dell'azienda. L'identità aziendale diventa il pilastro sul quale fondare tutte le strategie e il faro che guida tutte le decisioni, in ogni parte dell'azienda.

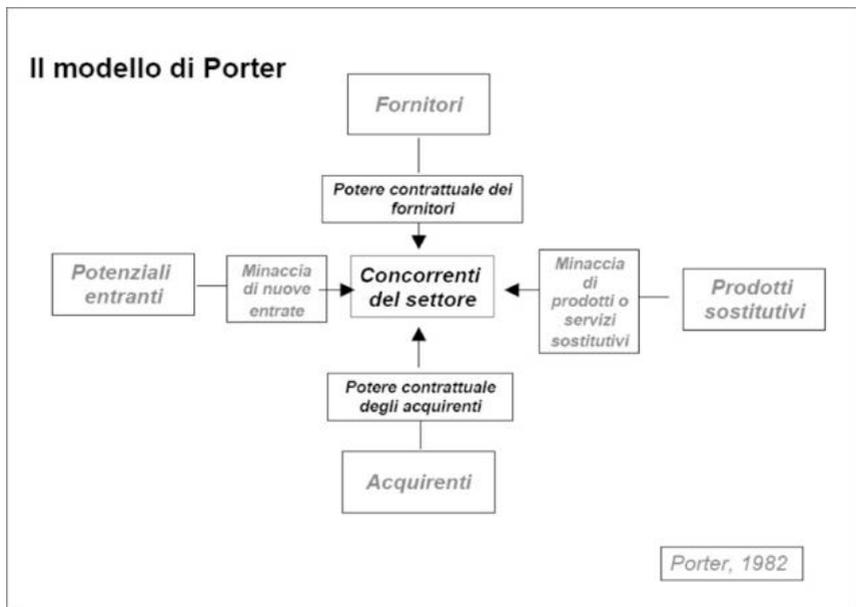
"...E probabilmente anche i padri sarebbero contenti di vedere il loro sogno, scritto in grande e ben visibile a tutti, sul muro della reception dell'azienda di famiglia".



MICHAEL PORTER E I NUOVI MODELLI INDUSTRIALI

a cura di Michele Magli

Michael Porter è un accademico statunitense che nel 1982 elaborò la Teoria delle 5 Forze secondo la quale l'aumento o la perdita di redditività in una realtà economica è legata a cinque elementi che agiscono con continuità: concorrenti diretti, fornitori, clienti, potenziali entranti e produttori di beni sostitutivi.



Nella concezione originaria le 5 Forze dovevano servire per definire una strategia da parte dell'alta direzione in grado di "navigare" all'interno di assetti stabili nel medio periodo e nel lungo periodo. Percorrendo le nuove dinamiche economiche dentro le quali la strategia deve permeare l'azienda da cima a fondo, particolarmente utile è il pensiero di Porter per creare modelli industriali.

Concorrenti Diretti: in presenza di una elevata concentrazione di concorrenti diretti, la fabbrica con un grado di automazione evoluto diventa sempre più lo specchio dell'azienda ed il vero show room di prodotto. Potendo scegliere tra una vasta gamma di players, i clienti vogliono toccare con mano le differenze di tecnologia applicata assaporando dove si crea il valore. Dove invece la concentrazione dei concorrenti è bassa, l'attenzione è maggiormente rivolta alle caratteristiche tecniche del prodotto e non più alle caratteristiche tecnologiche di fabbrica. Il prodotto, per quanto il settore conceda, diventa una sorta di status symbol.

Fornitori: per molto tempo i fornitori strategici sono stati considerati più un rischio che una opportunità. L'approccio competitivo ha portato a cercare di comprare sempre al meglio trovando un compromesso qualitativo spesso a svantaggio del servizio. Oggi il servizio e la qualità sono input imprescindibili della catena di fornitura: le aziende eccellenti collocano in secondo piano l'aspetto economico, considerandolo una naturale conseguenza sia del servizio che della qualità. Con il 100% di servizio e qualità si può lavorare sui prezzi ma non vale il contrario.

Clienti: quanto detto per i fornitori è sicuramente simmetrico nei confronti dei clienti. Nessuno oggi è disposto a convivere con standard qualitativi bassi o con livelli di servizio scadenti. Le logiche di partenza del Total Quality o del Lean Thinking si poggiano sul concetto di valore per il cliente, ovvero ciò per cui è disposto a pagare. Sono questi gli elementi che da un lato limitano l'interesse a cambiare fornitore e dall'altro smontano la possibilità d'integrazione

a monte. Fabbriche che non investono su standard qualitativi sempre più alti, nonché livelli di servizio eccellente, hanno indubbiamente un futuro breve.

Potenziali entranti: in una economia globale le leve su cui possono agire eventuali soggetti terzi sono facilmente accessibili. La disponibilità di capitali, le conoscenze del settore, il brand ed eventuali accordi commerciali sono fattori deboli, caduti i confini di natura politico economica. Le vere forze a carattere industriale che possono veramente limitare la potenzialità di nuovi ingressi sono il grado d'innovazione con cui le aziende gestiscono il proprio prodotto e la velocità con la quale sono in grado di trasformarle da invenzioni in innovazioni. Un Time to Market competitivo relegherà sempre un potenziale entrante a fast follower togliendogli ogni ambizione a diventare il leader.

Produttori di beni sostitutivi: sempre in una economia globale la minaccia legata ai produttori di beni sostitutivi è sicuramente pressante. Oggi le aziende si proteggono con sistemi di "branding" evoluti, perlopiù circoscritti all'ambito marketing, o con modelli industriali propri dalle elevate performance in termini di produttività e competitività. Nascono quindi il Sistema Toyota, il World Class Manufacturing di Fiat, il Sistema di Audi Volkswagen e molti altri. Ognuno di questi rappresenta, seppur sfruttando elementi comuni, una esplicita rappresentazione del carattere industriale dell'azienda ed in qualche modo una barriera all'ingresso di beni sostitutivi.

Ecco quindi che partendo da Porter riusciamo a costruire, in modo illuminato, i pilastri e di conseguenza tutta la struttura di un Modello Industriale Concreto, vincente e perfettamente in sintonia con le caratteristiche proprie di ogni settore.

Automazione dove richiesto, tecnologia di processo e di prodotto, qualità, servizio, partnership con i fornitori, time to market e sistemi proprietari rappresentano quel mix di elementi in grado oggi di governare a livelli diversi le 5 Forze garantendo la competitività.

STRATEGIA, ALLINEAMENTO E MONITORAGGIO IN OTTICA LEAN: L'HOSHIN KANRI

a cura di Anna Minutillo

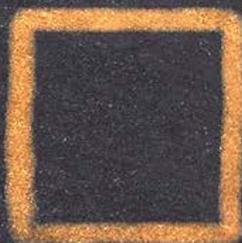
Quando si parla di strategia, di obiettivi, di comunicazione e condivisione di metodo e meta, non si può non parlare di un approccio importantissimo che, in ottica Lean, può comportare una vera e propria pulizia e razionalizzazione delle performance aziendali, attraverso un processo strutturato e fortemente coordinato. Stiamo parlando dell'Hoshin Kanri. Due parole giapponesi la cui traduzione ci conduce dritti al punto, che è un po' quello che fa l'Hoshin Kanri. Hoshin possiamo tradurlo come "ago della bussola" mentre Kanri come "gestione, controllo ragionato". Insieme i due vocaboli riassumono il concetto del controllo della direzione. In ottica aziendale possiamo tradurre con "gestione controllata del processo verso l'obiettivo".

La prima applicazione di Hoshin Kanri, da considerare alla stregua di un vero e proprio schema organizzativo, la si è osservata nell'azienda giapponese di pneumatici Bridgestone negli anni '60, e ha subito mostrato caratteristiche ereditate da altri due modelli: l'MBO (Management By Objectives) e il TQM (Total Quality Management). Il primo convegno in cui tale modello venne presentato si tenne in Giappone nel 1981, mentre risale al 1988 una serie di scritti in merito da parte della Japanese Association of Standards. Fu proprio grazie ad alcune filiali di aziende giapponesi in Occidente che l'Hoshin Kanri vi arrivò e, in seguito, venne adottato da aziende locali particolarmente innovatrici.



Foto di AbsolutVision d Unsplash

Ciò che caratterizza tale approccio è una significativa commistione tra management strategico e management operativo con lo scopo preciso di condividere e realizzare la visione dell'azienda attraverso il coinvolgimento diretto di tutti i collaboratori. Coinvolgere vuol dire strutturare e coordinare bene il flusso di informazioni sia verticalmente che orizzontalmente: in questo modo ogni attore ad ogni livello e in ogni settore aziendale, percepirà l'importanza del suo ruolo nella strategia, determinando l'allineamento necessario a seguire all'unisono la rotta. Dunque il primo passo da fare è quello di stabilire gli obiettivi realizzabili (top management) e supportabili da ogni comparto: una strategia articolata di azioni, tempi, responsabilità e scadenze di medio lungo periodo (da un anno a tre o massimo 5 anni). Una volta che il top management ha identificato l'obiettivo, parte il flusso di informazioni verso il basso che però origina un importante meccanismo conosciuto come *catchball* perché le idee veicolate dalle informazioni vengono rilanciate, rimpallate, tra un punto e l'altro in un percorso top-down



e bottom-up in modo da indentificare insieme la strada giusta da seguire, ma soprattutto attuabile sulla base di dati e possibilità reali. Man mano che l'azienda roda questo meccanismo si arriverà a un percorso bottom-top-bottom di natura circolare in modo che il confronto non venga mai meno e che ogni livello aziendale vi partecipi sempre più: lo scambio infatti avviene da un livello all'altro fino alla base con le stesse modalità perché solo così si può ottenere il polso esatto della situazione aziendale, cioè capire fino a che punto e se in tutti i reparti gli obiettivi sono raggiungibili, con che ritmo e come. Possiamo interpretare il *catchball* come la fase di allineamento dell'organizzazione alla rotta individuata, e possiamo suddividerla in due momenti diversi: il *nemawashi* e il *sureawashi*.

Il *nemawashi* è la parte negoziale in cui ci si confronta per comprendere e accettare le scelte di strategia dei vari livelli al fine di agire e lavorare in maniera serena.

Il *sureawashi* stabilisce l'oggettività dei dati che emergono dal confronto al fine di inquadrare realisticamente la situazione. Si comprende bene come questo modo di procedere suggerisca i miglioramenti e le correzioni da apportare per poi anche in futuro meglio identificare i successivi obiettivi. Lo schema Hoshin Kanri si potrebbe riassumere così:

- la strategia deriva dall'obiettivo
- la strategia del livello superiore diventa l'obiettivo del livello inferiore
- i due punti precedenti si realizzano solo dopo reciproco consenso tra livello superiore e livello inferiore.

Il valore del feedback è centrale per l'Hoshin Kanri e, in questo senso, lo si può associare al ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act) perché esso si concentra non solo sul risultato, ma affronta e agisce sul processo.

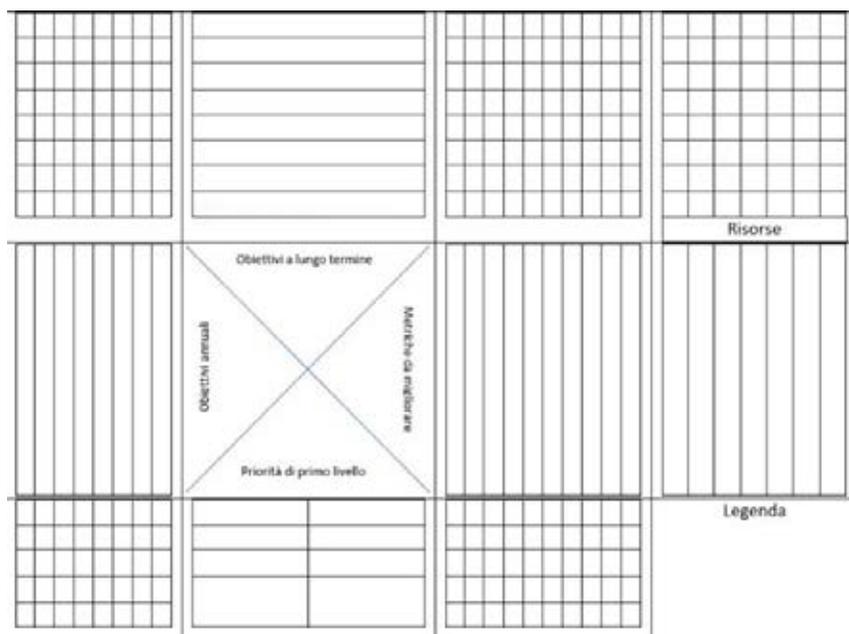
Altra fase estremamente importante è il monitoraggio attraverso metriche di misurazione che servono a seguire passo dopo passo l'andamento del processo. Per visualizzare tale andamento l'Hoshin Kanri si serve della X Matrix, un

vero e proprio quadro (una pagina) diviso in sezioni in cui obiettivi strategici e tattiche a essi correlate dialogano, permettendo ai team di responsabili di implementarle.

Il nome X Matrix deriva dalla "X" che vi si trova al centro del foglio e che genera i 4 quadranti chiave:

- Obiettivi a lungo termine
- Obiettivi annuali
- Priorità di primo livello
- Metriche da migliorare

Intorno a tale X si dispongono con determinati criteri gli altri dati.



L'Hoshin Kanri può essere applicato a ogni realtà aziendale, ma resta fondamentale adattarlo alla singola situazione, ognuna con le sue strutture e processi.

OBIETTIVI, RISULTATI, RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA IN UN ACRONIMO: OKR

a cura di Anna Minutillo

Un altro modello che osserviamo da vicino è il modello OKR, un setting organizzativo che favorisce unità d'intenti e coordinamento e che in Italia può essere considerato relativamente nuovo.

L'acronimo OKR sta per Objectives and Key Results, cioè Obiettivi e Risultati Chiave. Una prima teorizzazione e applicazione si è avuta ad opera di Andy Grove negli anni '70, quando ricopriva il ruolo di Direttore operativo di Intel e poi CEO. La Intel affrontava un momento di riorganizzazione e Grove indagava tecniche di management che potessero aiutare l'azienda e tutti i collaboratori a rendere efficaci competenze ed esperienze al fine di migliorare e razionalizzare il lavoro, incrementando così i risultati.

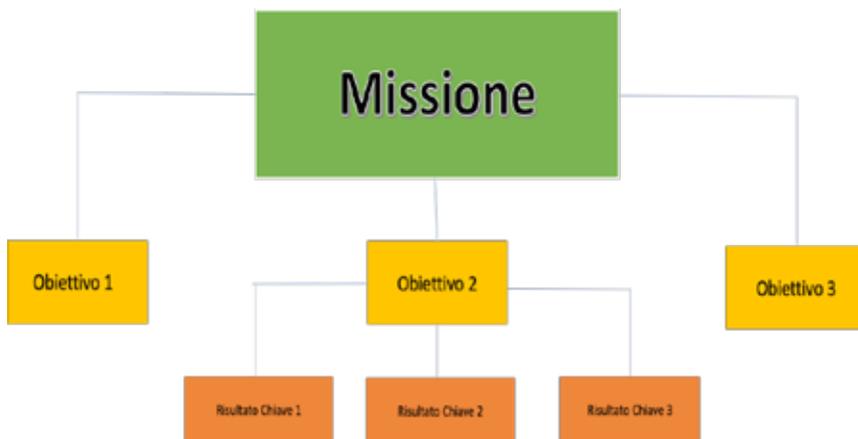
Il modello OKR venne sistematizzato sostenendo l'idea della condivisione degli obiettivi a loro volta misurabili attraverso i risultati chiave: da qui l'acronimo OKR.

Gli obiettivi rappresentano la meta verso la quale procedere, una meta che tutti i comparti aziendali conoscono, dunque trasparente, che supera il concetto di raggiungimento degli obiettivi e risultati fini a sé stessi e che punta sulla focalizzazione della stessa attraverso la responsabilizzazione e l'autonomia di ciascuno. Una delle caratteristiche particolari della metodologia OKR, infatti, è quella di lasciare al singolo la decisione di come condurre il proprio compito per raggiungere il risultato e centrare l'obiettivo.



Foto di 3D Animation Production Company da Pixabay

Una volta individuato l'obiettivo aziendale, da considerare come una missione, si procede con l'individuazione degli obiettivi dei singoli reparti o team di lavoro o individui, in un meccanismo di relazione che porta ciascuno di essi ad essere parte del grande e unico goal aziendale. Il goal aziendale è di fatto un faro che guida, ma come condurre il timone spetta alle cellule dell'organizzazione che in vista di quella direzione decidono le singole manovre: la definizione di esse infatti avviene dal basso in approccio bottom up. Soltanto alla fine del periodo di attuazione, di solito brevi periodi, trimestri in genere, si procede con il confronto e la misurazione vera e propria a cui tutti partecipano e di cui tutti sono a conoscenza. A seconda di quanti risultati chiave si siano ottenuti si comprende se la direzione è corretta. A differenza di precedenti metodologie su obiettivi e risultati, però, l'OKR, non rientra in meccanismi retributivi come bonus o premi: i risultati chiave servono solo a monitorare l'andamento del processo per eventualmente correggere o modificare qualcosa.



Gli OKR hanno caratteristiche ben definite:

- Chiari e precisi
- Ambiziosi ma allo stesso tempo realistici
- Misurabili
- Specifici
- Limitati nel tempo
- Raggiungibili
- Trasparenti

I dati sono fondamentali per rendere evidenti i Key Results, ma non devono essere eccessivi e questo vuol dire che bisogna concentrarsi su quelli più importanti, quelli prioritari. Con i dati alla mano, con la valutazione del proprio andamento, il lavoratore, il team, il comparto comprende in tempi brevi se il percorso scelto, i tempi e l'organizzazione interna sono valide riuscendo così a decidere, autonomamente e sotto la propria responsabilità, come procedere da lì in avanti. Come osservato per l'Hoshin Kanri, anche gli OKR sono un validissimo modello per favorire l'allineamento di tutta l'organizzazione verso la direzione stabilita.

In un momento storico in cui la vera e unica costante appare proprio il continuo cambiamento di rotta e l'incertezza, il poter avere il confronto a breve termine su risultati raggiungibili, realistici e concentrati su un obiettivo specifico, aiuta a gestire con più flessibilità il lavoro e a non perdersi in una mole di informazioni o compiti che non focalizzano bene la direzione. Conoscendo bene, inoltre, quelli che sono gli obiettivi dei colleghi o degli altri reparti, su cosa essi stiano lavorando, favorisce un coordinamento costante che a sua volta permette anche virate e aggiustamenti in maniera più agevole. Autonomia e responsabilità hanno guidato il successo dello smart working e si sono rivelate indispensabili caratteristiche per ottenere fiducia e compiti importanti ed è per questo motivo che il modello OKR, fino ad ora poco conosciuto e applicato in Italia, suscita interesse.

PEOPLE MANAGEMENT

La gestione del personale è un'importantissima componente nella vita di un'azienda e nel tempo si è trasformata per rispondere di volta in volta alle esigenze della società e delle sue leggi. Fino a pochissimo tempo fa essa è stata identificata con il settore delle Risorse Umane, adesso si inizia a parlare di People Management.

People Management è un'espressione molto recente che ha a che fare con i notevoli stimoli a ripensare modelli, ridiscutere prospettive e migliorare le inquadrature delle situazioni esistenti. Il tutto motivato dalla necessità di rispondere della crisi dovuta al periodo pandemico iniziato nel 2020. Tantissime aziende sono state costrette a reinventare un nuovo concetto di lavoro, determinato dalla necessità di evitare incontri e contatti tra dipendenti in periodo di lockdown, e di limitarli notevolmente in seguito. Comunicazione, azione, compiti: tutto ha subito una virata verso diverse condizioni e su di esse sono partite riflessioni importanti riguardanti soprattutto le persone. Abbiamo raccolto osservazioni e analizzato situazioni per delineare in maniera esaustiva questa tendenza destinata a diventare norma.



IL MANAGEMENT E LO SHEEPDOG: LA SOLA TECNICA NON BASTA

a cura di Michele Magli

Questo è il racconto di un mondo apparentemente lontano, ma in realtà strettamente connesso alle realtà industriali vincenti, che ci dimostra come la natura da centinaia di anni governi una forma di organizzazione perfetta basata su regole e principi attuali, importanti elementi di vantaggio competitivo. Sarebbe interessante se le organizzazioni moderne potessero prenderne spunto, investendo su di esse nello sviluppo futuro, perché è un dato di fatto: oggi, come mai, la sola tecnica non basta. Immaginiamo che cosa poteva essere all'inizio del '900 la transumanza dei pastori che due volte l'anno si spostavano verso i pascoli vicino al mare e, successivamente, ritornavano sulle montagne con immensi greggi di pecore condotti da uno o al massimo due cani...

Ancora di più: immaginiamo quali elementi di perfezione possono governare i movimenti dei pastori nel nord della Scozia, ancora oggi, attraverso percorsi impervi, difficili e pieni di ostacoli mentre guidano un numero infinito di capi che in quel momento rappresenta il loro mondo, la loro esistenza ed il loro patrimonio... Un'organizzazione perfetta appartenente al passato ed al presente che la natura ha costruito sulla base di leggi ferree, ma sublimi. Il pastore è in grado di governare la realtà avvalendosi di fedeli collaboratori mossi dalla lealtà e dal rispetto. I collaboratori stessi, coinvolti nel progetto, si animano affinché il tutto possa svolgersi alla perfezione vedendo la perfezione stessa

semplicemente come un punto di partenza. L'armonia del tutto si muove con semplicità così come il rumore delle pecore diventa inebriante.

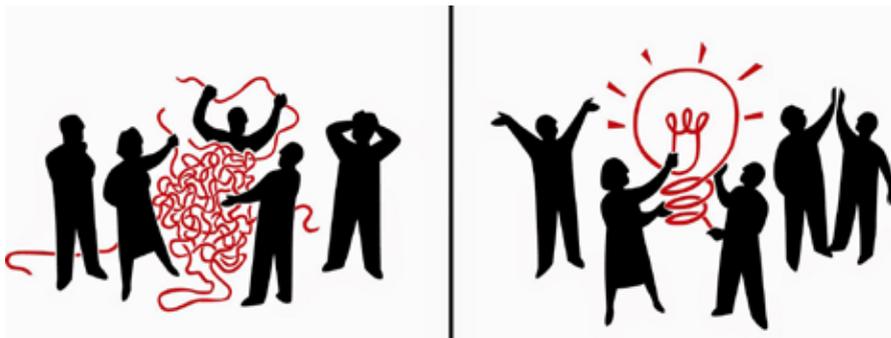
Lealtà, Rispetto, Coinvolgimento e Semplicità sono i pilastri di un'organizzazione di successo.

L'atmosfera si accende quando nei weekend britannici esplodono le gare di *Sheepdog*: il percorso comporta la ricerca delle pecore a lunga distanza da parte di un cane guidato da un pastore che può impartire istruzioni da lontano, attraverso una sintonia finissima che permette ad entrambi di rimanere in contatto per tutta la durata della competizione. Né il cane né il pastore vedono l'obiettivo, ma si avvicinano ad esso guidati da una fiducia reciproca fino a quando l'obiettivo compare ed è proprio là dove l'animale si deve fermare in attesa di ulteriori comandi. Il cane deve condurre il gregge formato da cinque capi attraverso l'imposizione, la motivazione, l'istinto ed attraverso la leadership nella direzione del pastore cercando di mantenere una linea retta. L'obiettivo sembra raggiunto ma il mercato cambia e nuove sfide si aprono. Il cane deve guidare il gregge attraverso difficoltà ancor più grandi, il cane deve guidare il gregge lontano dal pastore facendolo passare attraverso due cancelli, uno in direzione opposta rispetto all'altro, secondo una logica totalmente innaturale. La sfida entra nel pieno della sua essenza, il cane ed il pastore si avvicinano, questa volta devono lavorare insieme, a stretto contatto, devono dividere il gregge, devono separare temporaneamente le pecore con il collare rosso dalle pecore senza collare per poi riavvicinarle in un unico punto che sembra infinito. È il momento più alto della competizione: il cane ed il pastore devono cambiare strategia distruggendo l'equilibrio conquistato fino a quel momento per poi ricostruirlo più forte, più solido, più duraturo ed insieme guidare il gregge all'interno del pen, all'interno del recinto, all'interno del luogo in cui gli animali si trovano in regime di sicurezza. È il regime di sicurezza raggiunto attraverso il continuo costruire e distruggere gli equilibri instabili, la più grande vittoria di questa struttura organizzativa.

Ci sono un'azienda, un problema e competenze organizzative (o forse no)

a cura di Sara Giulia Nespeca

Il titolo potrà suonare simpatico, ma il tema delle competenze è molto sentito dalle aziende: esse rappresentano, assieme alla tecnologia, la risorsa intangibile più importante e uno dei fattori più critici in fase di cambiamento. Solo le competenze permettono ad un'azienda di utilizzare nel miglior modo possibile le risorse che sono a sua disposizione. L'azienda del futuro dovrà essere interconnessa al proprio mercato e rete logistica, ma soprattutto dovrà portare il processo produttivo a livelli di automazione sempre più elevati. Questa nuova esigenza sta spingendo le aziende ad ampliare ed espandere le proprie competenze verso aree prima sconosciute: l'obiettivo è quello di adeguare il know-how alla richiesta tecnologica del mercato. Si tratta, spesso e quasi esclusivamente, di competenze tecniche: sviluppatori



informatici, data analyst, ingegneri meccatronici e dell'automazione sono al momento le figure professionali più ricercate. Esiste però, all'interno delle aziende, una carenza di competenze, a mio avviso ben più importante, e indipendente dal momento economico o dalle richieste di mercato, ovvero quella di competenze organizzative. Per competenze organizzative intendo competenze manageriali in senso stretto ovvero la capacità di gestire team di persone, possedere una visione chiara e una strategia di azione ma soprattutto la capacità di prendere decisioni sulla base di valutazioni oggettive e non reazioni istintive. Io sono una consulente aziendale, mi occupo di ottimizzazione dei processi produttivi tramite applicazione della metodologia Lean. Quando ho deciso di iniziare a fare questo lavoro pensavo che Takt Time, Kanban e TPM sarebbero stati il mio pane quotidiano, e così è ma solamente in parte; se guardo infatti a questo lavoro da una prospettiva più alta mi accorgo che la mia attività ancora prima di agire sul processo produttivo stesso va ad agire sulle logiche che governano il processo decisionale, perché quello che si va a introdurre non è solo uno strumento o una nuova tecnica, ma è un nuovo approccio alla gestione del problema/opportunità.

Faccio un piccolo esempio: il proprietario di un'officina meccanica chiede consulenza perché vuole aumentare la produttività del reparto di lavorazioni meccaniche; dal suo punto di vista le soluzioni percorribili sono due: o acquistare un nuovo centro di lavoro in modo tale da aumentare il numero di ore macchina disponibili oppure introdurre nuove risorse perché molte delle lavorazioni richiedono il presidio costante dell'operatore. Analizzando l'indicatore di efficienza, si è rilevato che per buona parte del tempo il reparto era fermo a causa di un portafoglio ordini troppo basso. Sulla base dell'analisi svolta, la decisione non è ricaduta sull'acquisto di un nuovo macchinario o l'introduzione di nuove risorse, ma sulla definizione di una strategia commerciale più aggressiva. È stata fatta innovazione introducendo un indicatore per la misurazione delle performance di reparto, ma soprattutto subordinando la decisione ad una fase di misurazione e analisi: più in generale introducendo un metodo adottabile a prescindere dalla tipologia di problema o dal campo di applicazione. Alcuni lettori daranno per scontato il fatto

che all'interno delle aziende siano sempre presenti competenze di questo tipo: in realtà molto spesso non è così. Queste sono competenze che diventano necessarie quando nell'azienda l'esigenza di "fare bene" eguaglia l'esigenza del "fare" indipendentemente che si tratti di un'opportunità o di un momento di crisi. Darwin insegna che l'evoluzione avviene sempre sotto la spinta di una necessità: diciamo che questo concetto è applicabile anche negli ecosistemi aziendali, per cui o si è in presenza di un imprenditore illuminato in grado di avere una visione a 360 gradi dell'azienda e che ne promuove il cambiamento dall'interno, oppure l'introduzione e lo sviluppo di queste competenze è sempre subordinato alla necessità di cambiamento che avviene dall'esterno. Come si inserisce la consulenza in questo contesto? Qualche tempo fa mi è stata raccontata questa barzelletta: Un consulente va in un campo pieno di pecore e chiede al pastore: "Vuol vedere che indovino il numero delle sue pecore? E se lo indovino me ne dà una?" Il pastore risponde: "Ok!" Il consulente fa tutti i suoi calcoli e va dal pastore: "Le sue pecore sono 1653". Il pastore: "Bravo... ora può prendersi l'animale". Il consulente va nel mucchio e sceglie. Prima di andar via il pastore dice al consulente: "Scusi, vuol vedere che indovino che lavoro fa?" e il consulente: "Ok! Ma non ce la farà". Il pastore risponde: "Lei è un consulente!" E il consulente: "...e come ha fatto?" Il pastore: "Primo: è venuto senza che io la chiamassi; secondo: mi ha detto una cosa che sapevo già e terzo: tra tutte le pecore, si è preso il cane!".

Spero abbia divertito, ma, cattiveria a parte (sono del mestiere quindi questa barzelletta tocca anche me!), vorrei soffermarmi su un punto in particolare "una cosa che già sapevo": è vero molto spesso l'azienda che chiede aiuto alla consulenza aziendale conosce esattamente il problema (o l'opportunità da cogliere), ma non sa come risolverlo, o meglio ancora non possiede le giuste competenze per risolverlo. Ecco la consulenza interviene proprio su questa lacuna aiutando nell'adeguamento delle competenze aziendali ai nuovi standard, che siano essi imposti da spinte di cambiamento interne o esterne all'azienda.

PEOPLE DEVELOPMENT COME PILASTRO ALL'INTERNO DELL'INNOVAZIONE

a cura di Michele Magli

L'orologio economico inizia a muoversi, le aziende ricominciano a crescere in un universo di continui cambiamenti. Questa è la base che spinge imprenditori e general manager a voler adottare Modelli industriali vincenti, evoluti ma al tempo stesso già maturi. Le aziende investono e acquistano consulenza cercando risultati concreti in breve tempo come se il cambiamento potesse avvenire in logica binaria dove lo zero rappresenta lo stato dell'arte e l'uno il successo raggiunto. Spingendo un pulsante ci si aspetta che tutto possa cambiare cancellando dall'immaginario collettivo anni in cui "si è sempre fatto così... e così siamo arrivati fino a essere quello che siamo...". La lancetta dei secondi deve muoversi in modo discreto... Il cambiamento richiesto oggi non è qualcosa che compri con il manuale d'uso e manutenzione e funziona appena si eroga corrente; il cambiamento richiesto oggi è qualcosa di complesso che parte da una base culturale decisamente solida, che spesso però le aziende non possiedono all'interno delle proprie corde, ma che necessariamente devono costruire a fundamenta dei risultati che si vogliono conquistare.

I Modelli come il Lean Thinking, Metodo Toyota, Six Sigma, TQM, QRM partono da logiche vincenti, universalmente valide e si esprimono attraverso una moltitudine infinita di strumenti mirati ai diversi settori. Le aziende si trovano ad utilizzare volontariamente o involontariamente gli

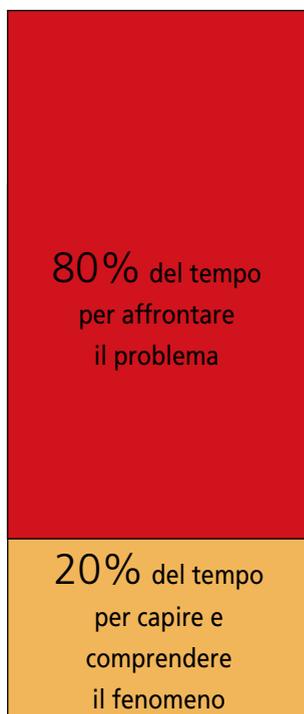


strumenti, più o meno idonei al proprio business, senza però avere le fondamenta culturali, nelle proprie persone, necessarie a capire il significato del Modello. Tutto questo fa sì che esse si aspettino dalla consulenza un ulteriore strumento materiale ed innovativo, per così dire, in grado di superare le barriere logiche e sostituirsi al concetto di cultura. Il risultato? Una dilagante confusione tra Metodo, Cultura e Strumenti.

I Modelli industriali per poter essere applicati e portare risultati nell'economia del post crisi hanno bisogno in primo luogo di Cultura!

Partendo dalla necessità di creare la cultura, le aziende hanno bisogno di concentrare gli sforzi sul formare le proprie risorse e renderle permeabili al concetto di "cambiamento continuo" ovvero in grado di staccarsi dagli ancoraggi del passato per affrontare sfide differenti in ambienti differenti. Una volta "create le persone" diventa facile scegliere il Modello di riferimento e gli strumenti appropriati per la tipologia di business.

EUROPA



GIAPPONE



È molto significativa l'immagine che spiega come viene distribuito il 100% del tempo dedicato a un problema nel confronto tra l'approccio occidentale e quello orientale.

Apparentemente il totale fa sempre 100 e quindi potrebbe non esserci molta differenza fra una visione e l'altra.

La differenza, però, è sostanziale: l'approccio giapponese cerca di creare nella sua struttura le basi culturali per affrontare le problematiche e in questo modo, forti della propria capacità di gestirle, a questa fase viene costantemente dedicato il 20% del tempo; diversamente, nell'approccio europeo, mancando attenzione e interesse nella creazione di una cultura orientata alla gestione delle problematiche, ogni qualvolta se ne presenterà una,

l'80% del tempo a disposizione sarà dedicato ad affrontarla e solo il 20% a cercare di comprenderla, quando invece è proprio questa la fase in cui si forma ed esercita la cultura necessaria alla risoluzione dei problemi.

Una base culturale solida permette/garantisce alle aziende di plasmare i leader e identificare, allo stesso tempo, coloro i quali, considerati leader all'interno della propria zona di comfort, in realtà non hanno realmente le capacità di esserlo se posti in condizioni al di fuori di essa, fenomeno diffuso in momenti di grandi trasformazioni come quello di oggi.

Formare nuovi leader capaci di fare da guida verso il cambiamento è ciò che si definisce "People Development".

In questo percorso i nuovi leader saranno in grado di individuare e scegliere i propri strumenti per la realizzazione del Modello adeguato al raggiungimento degli obiettivi: nessun cambiamento e nessun Modello oggi è in grado autonomamente di garantire i risultati se non passando attraverso la consapevolezza da parte dell'azienda di questo concetto come pilastro all'interno dell'innovazione.

NEW NORMAL: DALLE RISORSE UMANE AL PEOPLE MANAGEMENT

a cura di Anna Minutillo

A inizio 2020 si fronteggiava quella che è stata definita una della più grandi crisi socio economiche dalla Seconda Guerra Mondiale. A distanza di mesi, si può tentare di delineare ciò che ha significato la pandemia per le imprese, ma soprattutto ciò che d'ora in avanti, stimolato dalla crisi, è destinato a restare. Parliamo di stimolo perché è un dato di fatto che ogni momento difficile, ogni rottura implica, ad un certo punto, la necessità di reagire, reinventarsi, riadattarsi: ognuna di queste azioni è un'opportunità. A volte i grandi cambiamenti fanno paura, restano una possibilità assediata dai troppi dubbi e in alcuni casi si attuano solo perché costretti dalle circostanze. Nell'ultimo anno si può affermare di aver assistito ad una situazione di questo tipo. Il fenomeno che si sta dibattendo e analizzando in questo senso lo si definisce "New Normal", espressione con la quale si indica la nuova normalità, cioè abitudini, metodologie, organizzazione e pratiche del tutto inconsuete che hanno guidato le aziende verso la trasformazione necessaria a fronteggiare la crisi. Ciò che però contraddistingue il "New Normal" è la tendenza dei nuovi assetti a restare e affermarsi anche in futuro come una nuova configurazione delle realtà aziendali.

Un aspetto interessante da questo punto di vista si sviluppa nell'ambito delle risorse umane interessate da nuove dinamiche di gestione che, in qualche modo, cambiano la prospettiva di partenza.

DALLE RISORSE UMANE AL PEOPLE MANAGEMENT

Le aziende sono fatte di persone, un concetto che, già da qualche anno, si fa strada verso una nuova interpretazione del lavoro e nuove consapevolezze. La crisi pandemica ha portato a un'accelerazione di questa prospettiva: l'affermarsi del telelavoro ha fatto emergere aspetti all'interno delle dinamiche del personale, che difficilmente forse sarebbero state poste in luce nella maniera adeguata. La distanza fisica dal luogo di lavoro costringe i lavoratori a venire a patti con la propria autonomia e responsabilità nei confronti dei colleghi e dei propri compiti e costringe le aziende, a loro volta, a concedere fiducia. Dati questi presupposti ciò che risulta fondamentale consolidare è la comunicazione. Creare una rete di relazioni trasversali e virtuali è il compito dei team leader che devono ripensare a nuovi modi per stimolare il coinvolgimento compromesso, in qualche misura, dalla distanza. La direzione è quella di rendere orizzontale la partecipazione verso processi di co-creazione e confronto tra persone con diversi ruoli e mansioni, laddove la multidisciplinarietà è terreno fertile per l'intelligenza collaborativa, valori e principi condivisi.



Nell'ultimo anno molte aziende hanno aumentato azioni di coinvolgimento interno laddove hanno creato situazioni di aggregazione, seppur virtuale, tra dipendenti attraverso workshop e iniziative in cui il personale potesse confrontarsi su varie tematiche. Un caso interessante in questo senso è stato quello della De Longhi Group che, come descrive bene Sara Zona in un'intervista condotta da Marco Minghetti sul blog *Nova100* de *Il Sole 24 ore*, ha attivato diverse misure:

- Puntare sulle esperienze di vita dei dipendenti laddove esse hanno costituito un valore aggiunto al profilo professionale: i genitori sono stati portati a valorizzare le loro capacità di leadership, organizzazione, time management e negoziazione intrinseci alla genitorialità;
- Si è creato un mini sito (*Stay Safe, Stay Active, Stay Together*) che stimolasse il personale e relative famiglie a una partecipazione attiva all'interno della comunità azienda: attraverso di esso, infatti, si sono organizzati workshop, scambi di best practices e spunti formativi professionali e personali come attività sportive e culinarie.

Investire nella cura dei dipendenti è dunque un punto fondamentale del nuovo orizzonte aziendale, anche perché si rivela una strategia capace di stimolare empatia, caratteristica a sua volta favorevole allo sviluppo dell'intelligenza emotiva, altra componente importante sui luoghi di lavoro dove la comunicazione e la partecipazione a una comunità solida, sono ingredienti indispensabili. La collisione tra lavoro e vita privata che nell'ultimo anno si è creata può essere colta come opportunità per valorizzare e diffondere la cultura delle soft skills, laddove le esperienze della vita privata consentono di migliorare le performance professionali: il caso De Longhi sulla genitorialità insegna. Importante, inoltre, aiutare il personale a trovare un equilibrio tra lo spazio e il tempo del lavoro e lo spazio e il tempo della vita privata, favorendo modalità di lavoro flessibile in cui prioritari sono gli obiettivi raggiunti piuttosto che il lasso di tempo cristallizzato nel classico modulo delle 8 o 4 ore, dando vita a un modello ibrido dove l'attività la si può autonomamente

organizzare tra ufficio e spazi casalinghi o di coworking, riducendo spostamenti e stress ad essi legati. Cominciare ad occuparsi di persone, più che di risorse, permette alle aziende di creare un ambiente lavorativo più vicino alle esigenze dei lavoratori, rendendo questi ultimi più motivati e proattivi. Le trasformazioni messe in campo sin qui richiedono chiaramente cambi di mentalità e acquisizioni di competenze: altra caratteristica fondamentale del “New Normal” è la formazione continua, a partire dalla leadership che, come visto fin ora, deve rispondere a nuovissime sfide per raggiungere l’obiettivo della cosiddetta “Social Organization”, cioè di una struttura organizzativa che fa delle esperienze social e condivise un nuovo *modus operandi*. I nuovi assetti che si propongono guidano le aziende nella transizione, assicurando che i processi siano sempre sotto controllo, garantendo stabilità all’impresa e rendendola più competitiva, grazie alla maggior motivazione ed entusiasmo delle persone di cui è costituita.



POSSIBILI ORIZZONTI STRATEGICI: DALLA TEAL ORGANIZATION A NUOVI MODELLI DI LEADERSHIP

a cura di Anna Minutillo

La società da sempre ha risposto con diverse forme organizzative a nuovi stimoli, condizioni o momenti di crisi e rottura. A tal proposito è molto esplicitiva la tabella che Frederic Laloux, ex collaboratore McKinsey e consulente, ha redatto nel suo volume *Reinventare le organizzazioni*, in cui parla dei vari stadi evolutivi delle organizzazioni sociali, sulla base del concetto secondo cui ognuna di esse è il frutto del modo in cui gli uomini osservano, vivono ed elaborano l'ambiente e ciò che li circonda.

Dalla tabella si osservano tali tappe:

- **Fase pioneristica:** organizzazione con leadership di tipo predatorio, orientata al comando, basata sulla paura e il controllo, metaforicamente rappresentata da un branco di lupi, operante in un contesto caotico;
- **Fase differenziata:** organizzazione con leadership autoritaria che opera in un contesto più semplice, governata da una rigida gerarchia, basata su comando e controllo, che garantisce stabilità sul lungo termine e rappresentata metaforicamente dall'esercito;
- **Fase differenziata per processi:** organizzazione con leadership scientifica, in cui compaiono i concetti di meritocrazia e responsabilità, basata sul modello decisionale predittivo e del controllo, operante in un

contesto che si sviluppa per processi differenziati e rappresentata metaforicamente da una macchina;

- **Fase differenziata circolare:** organizzazione con leadership di servizio, basata su empowerment e adattamento, in cui si delinea la cultura dei valori, metaforicamente rappresentata dal gruppo di amici;
- **Fase integrata:** organizzazione con leadership distribuita, basata su auto-organizzazione e adattamento, operante in un contesto multiplo in cui emerge il principio evolutivo, metaforicamente rappresentata da un organismo vivente.

Spostando la nostra riflessione sui modelli organizzativi aziendali, che sono per lo più condizionati dalle caratteristiche della società in cui le aziende nascono e si sviluppano, e spessissimo lo specchio di essa, osserviamo che, con i cambiamenti che i progressi tecnologici e i fenomeni trasformativi degli ultimi anni (crisi climatica, pandemia...) hanno messo in atto, le fasi della tabella che più rispecchiano questo momento particolare, sono le ultime due. La penultima fase, infatti, si identifica con i valori della persona, ponendo al centro l'uomo, le sue relazioni e il suo potenziale, orientato a far crescere il gruppo, attraverso la comunicazione trasversale, il dialogo e lo scambio a vari livelli in un'ottica di collaborazione e condivisione di energie, risorse e obiettivi. Fase posta in atto dall'esigenza di conferire nuove responsabilità e aumentata fiducia ai lavoratori costretti a operare a distanza, a coordinarsi e organizzarsi in spazi e tempi differenti. Una fase circolare, in cui ognuno, sulla base del proprio ruolo è chiamato a rispondere di un ideale comune, di un benessere sia individuale che sociale. La nuova consapevolezza che queste pratiche hanno evidenziato ha permesso di raggiungere l'ultima fase descritta da Laloux e definita come "Teal Organization". Le organizzazioni teal, secondo Laloux rappresentano l'ultimo stadio evolutivo della coscienza umana in cui prevale l'importanza della autorealizzazione, e in azienda si può tradurre con pratiche di autogestione e auto organizzazione, valorizzazione della persona in tutte le sue abilità e

potenzialità e individuazione di uno scopo comune. L'organizzazione è vista come un organismo vivente in cui ogni parte ha la medesima importanza e senza la quale lo stesso organismo non può raggiungere il suo massimo vigore. Le parole chiave di questo modello organizzativo sono Evoluzione, Integrazione, Sinergia e Interconnessione.

La figura del leader è centrale e determinante in ogni organizzazione e assume sfaccettature differenti a seconda delle caratteristiche del gruppo che rappresenta. Con le trasformazioni che le aziende hanno dovuto affrontare in questi ultimi anni, per differenti motivi, i leader hanno dovuto via via ridefinire il loro ruolo per meglio condurre il gruppo verso nuove dinamiche e obiettivi. Nei contesti rappresentati dalle due fasi che abbiamo preso in esame, ben si comprende che la leadership diventa meno rigida e autoritaria, più flessibile e orientata al dialogo, al confronto e all'ascolto. L'obiettivo da raggiungere è un'organizzazione paritaria dove un ruolo fondamentale giocano saggezza e autenticità: è evidente da recenti osservazioni che ciò che gratifica le persone va ben oltre l'incentivo economico o la spinta motivazionale, interessando il riconoscimento del proprio valore e la sensazione di appartenere a un sistema in cui è l'equilibrio a dettare le regole e tracciare il cammino. Come ben spiega il concetto di Sostenibilità d'Impresa, gli interessi in gioco ormai non riguardano più soltanto l'aspetto economico, ma anche quello sociale e ambientale. La visione non è più confinata a un settore della società, ma diventa olistica, abbracciando molteplici ambiti. Il World Economic Forum e Accenture hanno presentato a Davos, nel 2020, una ricerca che evidenzia quali debbano essere le caratteristiche dei leader contemporanei in quella che è stata definita l'era dello "Stakeholder Capitalism". Nella ricerca, intitolata *Seeking New Leadership (Verso una Nuova Leadership)*, cinque sono le caratteristiche che devono appartenere a un leader che voglia affrontare con successo le sfide dei prossimi anni:

- **Inclusione:** ascolto di tutti gli stakeholder, delle loro esigenze, favorendo la libera espressione nell'ambiente di lavoro;

- **Emozione:** stimolare il coinvolgimento attraverso empatia, apertura e umiltà;
- **Ispirazione:** trasferire alle persone la visione e la mission quale obiettivo comune a cui ispirarsi e valore da condividere con gli stakeholder;
- **Tecnologia:** forte interesse verso le nuove tecnologie per facilitare la collaborazione e attuare innovazione;
- **Comprensione e deduzione:** scambio di conoscenze e apprendimento continuo consentono di acquisire gli strumenti per migliorare le prestazioni e raggiungere il successo.

“Abbiamo bisogno di un nuovo modello che metta al primo posto le esigenze di tutti gli stakeholder, unendo l’imprenditorialità con la ricerca di valori condivisi, attraverso una collaborazione che coinvolga tutti i pubblici e possa migliorare la comunità in cui si opera. La buona notizia è che le prossime generazioni sono ben disposte a sviluppare le competenze di leadership necessarie per fare in modo che ciò accada”.

Queste le parole di Adrian Monck, Amministratore Delegato e Responsabile dell’impegno pubblico e sociale del World Economic Forum.

LEARNING ORGANIZATION: LA PRATICA DELL'APPRENDIMENTO A SOSTEGNO DI RESISTENZA E CAMBIAMENTO

a cura di Anna Minutillo

Imparare è parte essenziale di qualsiasi percorso: è un processo obbligato a cui siamo abituati da sempre, ma non sempre ne siamo consapevoli e non sempre è così scontato. Ci sono cose che si imparano automaticamente e cose che invece vanno prima rintracciate e decifrate, perché innescate da cambiamenti senza i quali, probabilmente, non si sarebbero nemmeno presentate.



Cose imprevedibili. Esistono diversi contesti in cui è necessario attivare il meccanismo dell'apprendimento, dunque, e in alcuni di essi bisogna prima predisporre ad esso, cioè imparare ad imparare.

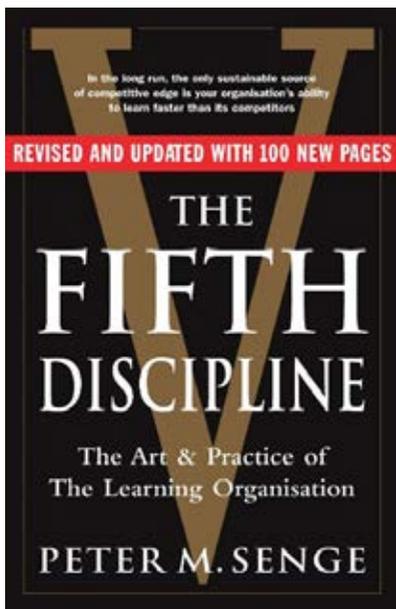
In un contesto di gestione aziendale il concetto di "imparare ad imparare" è fondamentale per attivare quella che negli anni '90 è stata teorizzata e definita da Peter Senge come "Learning Organization", organizzazione che apprende. L'apprendimento consente di superare ostacoli o difficoltà, di proseguire, perché offre nuovi strumenti adatti alle diverse situazioni, siano esse dure o transitorie. In breve: l'apprendimento è alla base della resilienza e la resilienza supporta nel cambiamento, è il timone che guida nelle tempeste e conduce a una nuova stabilità. Dunque una organizzazione che pone al centro del suo fare un continuo, incoraggiato e strutturato processo di apprendimento ha la possibilità di dimostrarsi pronta a gestire nuovi assetti, nuove dinamiche e nuovi concetti, rimanendo competitiva perché pronta alle trasformazioni di ambienti in continua evoluzione.

Ma che cosa vuol dire apprendimento in azienda? E quando si può parlare effettivamente di Learning Organization?

La prima cosa su cui lavorare in azienda, perché essa possa attivare il modello di Learning Organization, è la cultura aziendale: come fin qui esposto, infatti, ciò che innesca un determinato meccanismo è l'approccio con il quale si affronta la realtà. La cultura aziendale che nutre la Learning Organization mira a formare i propri dipendenti affinché possano identificare criticità, punti di forza, potenzialità, comunicando tra di loro, facendo comunità attorno a una visione comune, sostenuta dal fare comune. Il confronto, il dialogo, la condivisione di competenze, di nuove conoscenze, di sbagli, di successi, di difficoltà aiuta l'azienda a progredire, a imparare dalle sue stesse esperienze e a capire quando è il caso di aprirsi a nuove conoscenze.

Non si pone mai fine al processo di acquisizione di nozioni, operazioni, strumenti, teorie e scambi: la formazione e il consolidamento delle proprie conoscenze diventano pilastri su cui l'azienda poggia saldamente.

Peter Senge introduce il concetto di Learning Organization come *"un gruppo di persone che lavorano insieme per migliorare le proprie capacità allo*



scopo di raggiungere risultati comuni” e sviluppa la sua teoria nel volume *The Fifth Discipline*, Random House (in italiano *La Quinta disciplina*, Editoriale Scientifica). Raggruppiamo i cinque pilastri principali su cui tale teoria si sviluppa:

1. **Il pensiero sistemico (*Systems Thinking*):** bisogna osservare e analizzare l'azienda nel suo complesso, considerandola un unico sistema in cui i singoli individui, con le loro azioni e funzioni collaborino al percorso comune, in cui ognuno di essi è parte dell'intero sistema ma al suo interno gioca un ruolo fondamentale. Compito dei leader è avere uno sguardo d'insieme di tutta la struttura e dei suoi processi affinché ogni norma, ogni funzione, ogni persona segua la medesima direzione e l'intera azienda proceda come un corpo unico nella condivisione di valori, visione e conoscenze. Ogni parte del sistema in una Learning Organization, inoltre, deve essere ben visibile e riconoscibile al fine di poterla gestire con competenza e di poter continuamente imparare

per migliorarla e, laddove richiesto, anche replicarne parti, cogliendo dall'esperienza risultati e nuovi strumenti.

- 2. Le abilità personali (*Personal Mastery*):** ogni individuo, parte del sistema azienda, fa affidamento sulle proprie capacità di imparare, acquisire e gestire competenze e attitudini al fine di contribuire attivamente al progresso dell'organizzazione. Tra le abilità più utili bisogna coltivare quella dell'autogestione, dell'autoapprendimento e autovalutazione, autocontrollo e autocritica di funzioni e comportamenti, di capacità collaborativa e propositiva perseverando nella predisposizione all'acquisizione di sempre nuove competenze per una crescita continuativa.
- 3. Apertura al nuovo (*Mental Models*):** esistono modelli mentali che condizionano e guidano la società e le aziende. Le persone all'interno di un'organizzazione devono riuscire a interpretare i modelli di riferimento e andare oltre, quando serve, con la necessaria apertura mentale per accogliere il nuovo e attivare dinamiche e procedure differenti attraverso l'apprendimento. Nella Learning Organization, ad esempio, è fondamentale eliminare dinamiche conflittuali affinché si instauri un clima di fiducia e di continua ricerca di soluzioni e contesti positivi e propositivi.
- 4. Visione condivisa (*Shared Vision*):** come già anticipato, la visione condivisa gioca un ruolo importantissimo in una Learning Organization, perché è ciò che aiuta a riflettere e rimettere in discussione presupposti per stimolare aggregazione e unità d'intenti.
- 5. Conoscenze condivise (*Team learning*):** alla luce di quanto riportato finora, viene da sé che i progressi fatti da ogni singolo verso la stessa visione, l'apertura e la predisposizione a fare sistema, portino verso la condivisione di ciò che si è imparato. Le conquiste di ognuno devono essere al servizio dell'intera collettività per formare la consapevolezza di quelli che sono gli obiettivi da raggiungere, attingendo dalle esperienze di tutti.

LEARNING ORGANIZATION E ANTIFRAGILITÀ

Non è semplice trasformare un'organizzazione strutturata su modelli tradizionali su base verticale, quindi gerarchizzata, in una Learning Organization che, al contrario, presuppone una configurazione di tipo orizzontale, dove lo scambio e la collaborazione sono redistribuiti in maniera trasversale su tutti i livelli poiché avvengono contemporaneamente tra individui, team e azienda tutta. Riuscire a realizzare una tale trasformazione vuol dire saper incoraggiare e mettere in atto una capacità di adattamento che, successivamente, attraverso la Learning Organization, diventa aspetto centrale, indispensabile a creare un'altra caratteristica che si è ben identificata in questi ultimi tempi di incertezza: l'antifragilità, cioè la capacità di trasformare in opportunità momenti e contesti di crisi e difficoltà, traendo da essi stimolo e forza.

Alessandro Donadio, Associate Partner di Ernst&Young e membro del comitato scientifico dell'Osservatorio del Lavoro Cifa – Confsal, autore del volume *Learning Organization. L'apprendimento diffuso come leva di antifragilità*, edito da Franco Angeli, insiste proprio su questo aspetto in un'intervista a Finance TV: *"Il vero elemento che rende antifragile la tua organizzazione è il fatto che le persone possano sempre reimparare e imparare: ed è il vero core su cui bisogna lavorare"*. La soluzione metodologica per guidare verso la realizzazione della Learning Organization, dice, risiede in un concetto che aveva già affrontato in un volume precedente, *Smarting Up*, edito anch'esso da Franco Angeli: gli



aspetti su cui i designer di Learning Organization devono infatti lavorare sono "Practice", "People" e "Phigital". Practice intesa come necessità di creare un contesto di modello organizzativo che non corrisponde, come già sottolineato, al modello tradizionale e verticale delle gerarchie, ma dove, al contrario, si sviluppano modelli molto fluidi in cui cambia anche la prospettiva dei concetti di spazio e tempo soggetti a essere gestiti e declinati in base alle singole necessità. People come ridefinizione di alcuni ruoli all'interno dell'organizzazione, quello del leader e manager di prossimità, nello specifico, che diventano veri e propri abilitatori dell'apprendimento, cioè in grado di condurre le persone a ragionare e discutere con senso critico, arrivando a migliorare costantemente i processi. Phigital quale correlazione e coesistenza di due dimensioni importanti, digitale e fisica in senso stretto, che con le ultime conquiste tecnologiche sono sempre più intrecciate fino a confondersi nei momenti in cui, ad esempio si comunica online, in riunioni da remoto, e che, proprio per la loro sempre più stretta corrispondenza, vanno progettate bene.

Collaborazione, condivisione, comunicazione, senso critico, discussione costruttiva, creatività, apertura al nuovo, cultura, innovazione e tecnologia sono gli ingredienti principali, le basi dalle quali si può pensare di costruire la Learning Organization in azienda, poiché sono i presupposti per affrontare con maggiore stabilità e determinazione fasi difficili che scardinano tasselli fino ad allora determinanti. La Learning Organization prepara alle virate improvvise, ma contemporaneamente guida verso il nuovo il fare quotidiano, perché chi è disposto e predisposto all'apprendimento, ne trova occasione in ogni azione e momento.

GIOCANDO S'IMPARA: SCACCHI, MANAGEMENT E STRATEGIE AZIENDALI

a cura di Anna Minutillo

Il gioco, si sa, è il primo processo d'apprendimento e attraverso di esso riusciamo a rapportarci agli altri, alle situazioni, alle sfide, costretti a mettere in moto ragionamenti, a mettere in campo capacità e a investire emotività e controllo. Il gioco di strategia è sempre stato interpretato come un'ottima metafora della vita e questo perché alla base di ogni strategia, sia nel gioco che nella vita, risiede un meccanismo decisionale. Le decisioni o le mosse che attuiamo determinano i passi successivi del percorso e nella gran parte dei casi le decisioni e le mosse degli avversari/interlocutori. Il gioco di strategia per antonomasia, detto anche "il nobile giuoco" che più di tutti è considerato un validissimo metodo di apprendimento, è il gioco degli scacchi. Agli inizi del Ventesimo secolo un matematico e un economista, John von Neumann e Oskar Morgenstern, formularono la Teoria dei Giochi, secondo la quale si stabiliscono e interpretano in termini matematici i comportamenti che un individuo assume e attua in condizioni in cui potrebbe ricavare guadagni e benefici; il gioco degli scacchi ne è un valido esempio, determinato dall'utilità che esso rappresenta per l'acquisizione e lo sviluppo di capacità di gestione e conduzione di specifiche situazioni, come la strategia di marketing. L'infinita varietà di mosse insita nel gioco degli scacchi, ben rispecchia l'enorme complessità del contesto economico e della gestione aziendale all'interno di esso.



Foto di Tima Miroshnichenko da Pexels

Che cosa caratterizza un buon giocatore di scacchi? La prima cosa che viene in mente è la visione d'insieme, che aiuta a decifrare le varie possibilità che una sola mossa può introdurre e, allo stesso tempo, le conseguenze a cui può portare, sia in termini di cambio di equilibri che di risposte dell'avversario. Successivamente ciò che si rivela utile è la capacità di rispondere a un repentino e inaspettato cambio di scenario che anche solo un pezzo, all'apparenza poco importante come un pedone, può provocare sulla scacchiera. Visione d'insieme e prontezza di reazione sono caratteristiche fondamentali anche all'interno di un'organizzazione aziendale dove si identificano con i più noti processi di *Decision Making* e *Problem Solving*.

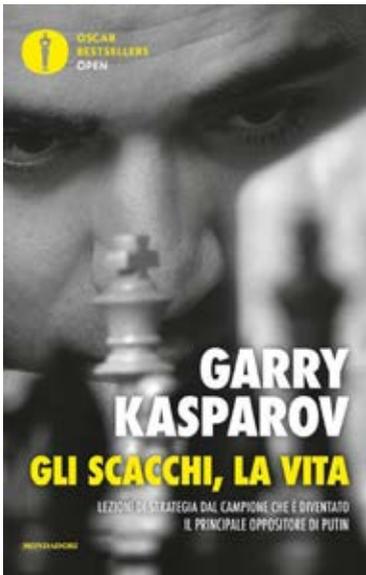
Allo stesso modo, dipendendo ogni azione dalla sola capacità di giudizio del giocatore e dalle sue mosse, il gioco degli scacchi favorisce riflessione, senso di responsabilità e concentrazione, per le quali fondamentale risulta essere il self control. Un giocatore di scacchi ha le stesse prerogative e caratteristiche di un manager o un leader d'azienda che, consapevole della situazione, come dell'assetto di una scacchiera durante la partita, e dei ruoli del suo team,

paragonabili alle mosse specifiche di ogni pezzo del gioco, deve condurre verso il successo la propria strategia.

Le diverse strategie aziendali possono essere assimilate all'albero delle varianti del gioco degli scacchi, grazie al quale ogni giocatore ha la possibilità di individuare alcune diramazioni determinate da una mossa o da un'altra, da una decisione o dall'altra, sviluppando ed allenando la capacità di interpretare il contesto, cruciale nel gioco come negli affari.

Le enormi sfide poste in campo dagli ultimi sviluppi e trasformazioni, ha portato a pensare a nuovi modelli in grado di gestire la complessità che si è imposta: è in questo contesto che si è sviluppato un altro utilissimo paragone tra il gioco degli scacchi e la gestione aziendale. Agile, Temporary e Welfare Management sono stati al centro di uno studio promosso da Fondirigenti in collaborazione con Manager Solutions e promosso da Confindustria e Federmanager. Il modello proposto è stato denominato "La scacchiera del valore" in base al quale si cerca di interpretare le competenze e i compiti delle varie figure organizzative all'interno di un contesto aziendale, in grado di dare risposte valide e adeguate ai nuovi assetti. In questo senso è utile il parallelismo tra le prerogative e le caratteristiche dei vari pezzi della scacchiera con quelli che sono i diversi profili aziendali: i Pedoni, avanzando una casella alla volta rappresentano continuità e stabilità per la catena produttiva, l'Alfiere, potendo procedere senza limitazioni di caselle ma solo in diagonale, rappresenta un manager in grado di esplorare scenari nuovi come il mercato estero e l'innovazione. Il Cavallo, invece, muovendosi a "L", quindi in due mosse ben distinte ma contemporanee, rappresenta la doppia visione dell'organizzazione vita/lavoro che un buon leader non può ignorare per garantire equilibrio e serenità in azienda. La Torre può muoversi in linea retta, in verticale o in orizzontale, avanti o indietro e questo tracciato rappresenta funzioni di controllo e gestione di problematiche generali e specifiche, attribuibili a un Temporary Manager, ad esempio, o a un Controller dell'area finance. Il Re, il pezzo da proteggere senza il quale non c'è partita, ha funzioni di rappresentanza e condiziona la linea strategica creando valore. Alla fine c'è la Regina, il pezzo più flessibile e mobile della scacchiera, potendosi muovere in ogni direzione e per

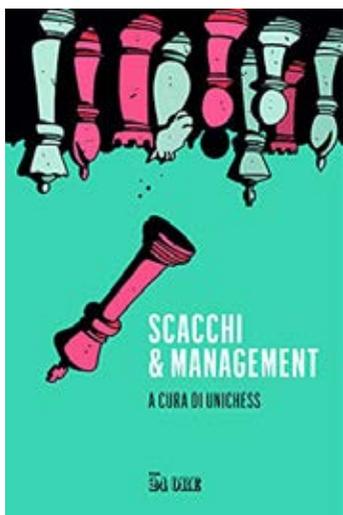
ogni lunghezza. Essa rappresenta il direttore generale dell'azienda, a contatto con i manager in una configurazione "agile", forte di competenze trasversali e iper-specialistiche adatte al ruolo di guida strategico-operativa.



A sancire in maniera esemplare il parallelismo tra scacchi e gestione aziendale è lo stesso campione di scacchi Gary Kasparov che dopo una lunga carriera e la conquista del titolo mondiale, si è dedicato alla consulenza di business avvalendosi delle capacità acquisite in anni di gioco e applicandole al contesto economico. Frutto di questa esperienza è il suo libro *Gli Scacchi, la Vita* (2007, Mondadori) in cui spiega a fondo come molti dei criteri decisionali che guidano il giocatore di scacchi siano in realtà applicabili al mondo del lavoro e alla vita in generale.



Luca Desiata, importante manager italiano, è autore a sua volta di *Scacchi e strategie aziendali* (2012, Hoepli), scritto in collaborazione con un altro campione di scacchi, Anatolij Karpov e con Rocco Sabelli, altro importante dirigente d'azienda. Il volume è un articolato studio su quanto il gioco degli scacchi sia utile nella formazione e nel lavoro dei manager aziendali a diversi livelli, e aiuti ad acquisire, sviluppare ed affinare processi decisionali e pensiero strategico all'interno di contesti di estrema complessità.



Altra lettura da segnalare è *Scacchi e Management* a cura di Unichess, edito da *Il Sole 24 ore* e di autori vari, tra cui il Grande Maestro (carica massima nel gioco degli scacchi) Roberto Mognanzini. Suddiviso in quattro macroaree, quali finanza, management, geopolitica e risorse umane, il libro è inteso come un vero e proprio *vademecum* del self management.



LA FORMAZIONE PER LE PMI: UN VENTAGLIO DI POSSIBILITÀ PER ALLARGARE GLI ORIZZONTI

a cura di Anna Minutillo

Non si finisce mai di imparare... e di crescere. I più grandi successi a volte devono la loro storia a esempi di umiltà e a scelte faticose, al coraggio e agli investimenti, siano essi economici o emotivi. Ogni imprenditore lo sa: ogni passo e ogni decisione implica un rischio, un margine di incertezza che fa procedere con il fiato sospeso fino ai tanti agognati risultati.

Le sfide delle aziende sono sempre numerose e tanto più l'azienda è piccola, tanto più grandi esse appaiono e tanto più difficile risulta imboccare una strada importante. La formazione, in questo lungo periodo di cambiamenti, stravolgimenti per certi versi, è una di queste: un percorso determinante, ma un investimento fondamentale per affrontare le nuove, pressanti, esigenze del mercato. Vedere alla formazione come a un investimento anziché a un costo è il primo passo verso il cambiamento: molte volte più che una reale e ragionata valutazione della questione, è la mentalità di alcuni imprenditori che costituisce il maggior ostacolo alla formazione aziendale. Ma, come abbiamo avuto modo di sottolineare più volte, è tempo di trasformazioni che toccano molto da vicino anche la cultura imprenditoriale. L'orizzonte della formazione è ampio e si delinea su almeno due fronti differenti: potenziamento e acquisizione delle hard skills, cioè delle competenze tecniche, teoriche e pratiche, e acquisizione e potenziamento delle soft skills, cioè le

competenze trasversali che riguardano le relazioni e i comportamenti sul luogo di lavoro. La formazione inerente alle hard skills si concentra adesso soprattutto sulla trasformazione digitale, cioè la capacità di gestire nuovi strumenti richiesti da nuovi assetti ed esigenze. La formazione inerente alle soft skills riguarda invece in maniera più specifica, il sentire del lavoratore riguardo all'azienda e al suo operare all'interno di essa. I percorsi che si privilegia effettuare in questo senso abbracciano la condivisione di valori, il raggiungimento di obiettivi comuni, il senso di appartenenza, acquisibili con comunicazione efficace, diplomazia e coinvolgimento. A lungo andare il lavoro di squadra e la condivisione potenziano le capacità produttive e agevolano l'ottenimento dei risultati. Dietro un corso di formazione promosso dall'azienda, infatti, si creano fedeltà, stimoli e coraggio. La fedeltà è garantita dalla sensazione di crescita personale che il lavoratore percepirà all'interno dell'azienda mentre la stessa crescita permetterà all'azienda di aumentare il know-how al suo interno, le sue stesse performance e, dunque, la sua credibilità. Gli stimoli sono direttamente proporzionali all'attenzione che un lavoratore percepisce verso di sé da parte di un'azienda che si occupa di dialogare e discutere insieme di strategie, valori, obiettivi. Attraverso il superamento delle difficoltà, reso possibile dal confronto, dal dialogo e dall'apporto di tutti i talenti che cercano di rafforzare i propri punti deboli, si ha il coraggio di intraprendere nuove sfide e affrontarle con fiducia. La formazione non riguarda però soltanto dipendenti e collaboratori, ma anche e in larga misura gli stessi leader o titolari in funzione di un cambio di rotta che parta proprio da intenzioni e prospettive di nuovo respiro, anche e soprattutto perché non è sempre vero che la leadership sia appannaggio di pochi dotati, ma può essere coltivata, dietro un mirato programma formativo, acquisendo consapevolezza e capacità come, ad esempio:

- Visione
- Motivazione
- Capacità gestionali e di delega

- Managerialità
- Pensiero strategico

La formazione è da considerarsi a tutti gli effetti una leva o motore di sviluppo indispensabile, una freccia all'arco da scoccare per fare centro. E non mancano certo le opportunità perché le aziende, e soprattutto le PMI che di solito faticano a destinare budget a questo campo, possano accedere a importanti programmi in questa direzione:

- Fondi interprofessionali;
- Nuovo bonus formazione del piano di transizione 4.0;
- Fondo nuove competenze.

I **fondi interprofessionali** sono organizzazioni associative tra datori di lavoro e lavoratori con lo scopo di diffondere la formazione aziendale finanziata. Aderendo ad essi le imprese destinano lo 0,30% dei contributi versati all'INPS alla formazione dei propri dipendenti: l'INPS attraverso tale quota finanzia le proposte formative. La quota fissa dello 0,30% è una quota obbligatoria e per un'impresa, destinarla al finanziamento di percorsi formativi è un'opportunità importante perché garantisce un ritorno all'interno di essa in termini di qualificazione e riqualificazione del personale.

Il **nuovo bonus formazione 4.0** esteso al 2021, si identifica con la possibilità per le imprese di accedere al credito d'imposta previsto per agevolare e sostenere nel processo di trasformazione digitale e acquisizione delle competenze necessarie ad abilitare l'azienda al nuovo assetto 4.0.

Il credito d'imposta si ripartisce in questo modo:

- 50% delle spese ammissibili e nel limite massimo annuale di € 300.000 per le micro e piccole imprese;
- 40% delle spese ammissibili nel limite massimo annuale di euro 250.000 per le medie imprese;

- 30% delle spese ammissibili nel limite massimo annuale di Euro 250.000 per le grandi imprese.

La formazione soggetta a tale credito si identifica in determinate aree quali:

- big data e analisi dei dati;
- cloud e fog computing;
- cyber security;
- simulazione e sistemi cyber-fisici;
- prototipazione rapida;
- sistemi di visualizzazione, realtà virtuale (rv) e realtà aumentata (ra);
- robotica avanzata e collaborativa;
- interfaccia uomo macchina;
- manifattura additiva (o stampa tridimensionale);
- internet delle cose e delle macchine;
- integrazione digitale dei processi aziendali.

Il **fondo nuove competenze** è invece un fondo pubblico, cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo e gestito da ANPAL (Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro) previsto per contrastare gli effetti economici del Covid-19 e, sempre nell'ottica di migliorare le competenze dei lavoratori, permette alle aziende di destinare parte dell'orario lavorativo dei propri dipendenti alla loro formazione. Le ore di stipendio dei lavoratori dedicate alla formazione sono a carico del fondo cui provvedono sia i contributi statali che quelli europei in collaborazione con ANPAL.

Le opportunità ci sono e, dietro attenta consulenza e valutazione, ogni azienda, soprattutto di piccole e medie dimensioni, grazie ad esse può intraprendere il cammino verso il futuro e volare più in alto.

BENESSERE E GENTILEZZA: LA RELAZIONE CHE CONDUCE AL SUCCESSO SOSTENIBILE

a cura di Anna Minutillo

Nel mondo del lavoro, dai vertici alla base, si sono raggiunte nuove consapevolezze, dettate da esigenze di adattamento e risposta a differenti assetti.

Non cambia soltanto il processo produttivo o gli strumenti con il quale gestirlo: l'innovazione non è soltanto tecnologia. Innovazione è anche sostenibilità: sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Oggi ci concentriamo sulla sostenibilità sociale affrontata in particolare in seno al Digital Talk del 17 settembre 2021, nella cornice più ampia della 5^a edizione del Forum Annuale dell'Innovazione Sostenibile (16-18 settembre 2021).

Il Digital Talk condotto da Adriano Solidoro, Docente all'Università degli Studi di Milano Bicocca, intitolato *Il benessere come pilastro per il successo: bilanciare interesse psico fisico e biologico dell'individuo con il raggiungimento degli obiettivi personali e collettivi*, ha ospitato i relatori Guido Stratta, Direttore People and Organization del Gruppo Enel, José Sales Grade, CEO di Giunti Psychometrycs e Paolo Del Bene, Direttore dell'Associazione Sportiva Luiss.

La chiave di volta è il benessere. L'assunto di partenza è: se l'individuo gode di benessere generalizzato può affrontare adeguatamente le nuove sfide che gli si pongono davanti, sia personali che lavorative. Le sfide lavorative sono strettamente connesse con il successo dell'azienda/organizzazione per la quale si lavora.



Foto di 政徳 吉田 da Pixabay

“Al fare bisogna abbinare il sentire” ha esordito Guido Stratta per spiegare il senso del percorso che in Enel Group si è realizzato e si segue in nome di un vocabolo pilastro fondamentale in tema di sostenibilità nelle organizzazioni: la gentilezza.

In che cosa si identifica la gentilezza in un’azienda? Come si declina?

La guida è proprio quel sentire a cui si riferisce Guido Stratta e nel quale si identifica l’esigenza di ascoltare, *“le paure, le vocazioni, i desideri al fine di assecondare nelle persone la capacità di portare fuori e utilizzare i propri talenti: cambia la prospettiva della valutazione che deve tralasciare i gap di ognuno per fare posto alle specifiche peculiarità. In questo contesto diventa fondamentale il ruolo del manager che è colui che deve essere in grado di «orchestrare i differenti talenti»”*.

“[...] la soddisfazione di sviluppare imprese che con gentilezza vedono le vocazioni degli altri rende le imprese non replicabili: prodotti e

servizi si copiano, le emozioni, le energie, la motivazione delle persone non si copiano” (Guido Stratta).

Vedere i propri talenti valorizzati crea motivazione. Benessere e motivazione sostengono il risultato: una frase che condensa quella che si può definire la “leadership gentile”.

Questo meccanismo chiaramente ne innesca un altro che è quello di aumentare in una certa misura la responsabilità del singolo nell’assunzione del proprio ruolo: assumersi delle responsabilità vuol dire anche essere in grado di affrontarle, non solo dal punto di vista motivazionale, ma anche fisico. Paolo Del Bene, con il suo intervento, ha presentato quello che è un recente progetto dell’Associazione Sportiva Luiss: Luiss Sport Lab. Il progetto si avvale della collaborazione di Microgate, azienda di Bolzano, specializzata in tecnologia e innovazione, e della piattaforma Oracle: con esso, partendo dal monitoraggio delle prestazioni fisiche di atleti, anche olimpionici, si è traslato l’interesse verso la misurazione delle condizioni e prestazioni fisiche e psichiche dei manager e lavoratori di diverse aziende, attraverso test cognitivi e motori. I risultati vengono dati al diretto interessato, mentre ciò che arriva all’azienda sono solo numeri che la aiutino e guidino nel ricalibrare direttive e linee al fine di adeguarsi alle esigenze emerse. Il mantra è: il risultato passa attraverso il benessere fisico, “il benessere è resilienza” (Paolo Del Bene).

Per creare benessere, la gentilezza è un ingrediente fondamentale, rincara la dose José Sales Grade, CEO di Psychometrycs, azienda che dagli anni ‘50 si occupa di misurazioni psico-fisico-cognitive e di benessere ad esse correlato. Ma non si limita alla gentilezza: introduce il concetto di antifragilità, intesa come la capacità di rendere situazioni improvvise e inaspettate, sia negative che positive, uno stimolo e un’opportunità. Grades fa notare che il contesto attuale è ciò che si può definire V.U.C.A. (*Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity*). Il modello V.U.C.A. è un concetto introdotto anni fa da Burt Nanus, professore universitario presso la University of Southern California e Warren Bennis, consulente di organizzazione e direzione aziendale, nel loro testo del 1987 *Leader. Anatomia della leadership, le 4 chiavi della leadership effettiva*.

In questo contesto di continui cambiamenti e incertezze importante diventa fare delle criticità punti di forza.

Il cambiamento culturale che si sta verificando è dimostrato proprio da riflessioni di questo tipo: cambia la prospettiva di leadership perché cambiano i bisogni delle persone e sono le persone che costituiscono le organizzazioni. Tornando al concetto di gentilezza: la leadership che “estrae” dai propri collaboratori, da ognuno di loro, talenti e capacità che gli sono propri, in un’ottica di unicità, è quella leadership che riesce a comunicare, ascoltare, sentire. Il personale ascoltato e valorizzato, ad ogni livello organizzativo, svilupperà senso di appartenenza e immedesimazione nel progetto, obiettivo, mission aziendale. Ed ecco come il benessere, inteso come il risultato di attenzione verso la persona, in un meccanismo quasi magico, porta anche ai risultati collettivi all’interno dell’organizzazione. Il benessere creato in azienda, inoltre, porta benessere anche nella società attraverso individui meno pressati da ruoli o situazioni difficili.

Qui, in questo passaggio importantissimo, si inserisce il tema della sostenibilità, intesa come possibilità per le persone di seguire ritmi e standard di vita più consoni alle proprie esigenze, più rispondenti alle proprie capacità. Le stesse capacità, inoltre, opportunamente stimolate, sono suscettibili di miglioramento e perfezionamento portando all’ottenimento di ulteriori progressi.

Lo studio, la ricerca, la riflessione su tali temi, sono sempre vivi e più che mai attivi nel proporre le tendenze per un modo innovativo di fare azienda.

HARD SKILLS E SOFT SKILLS: QUANDO È LA PERSONA A FARE LA DIFFERENZA

a cura di Anna Minutillo

Gestire un'azienda non vuol dire soltanto focalizzarsi sulla produzione, i processi e i profitti, ma in egual misura e prima di tutto ciò, porre attenzione a chi, e come, opera affinché tali obiettivi vengano raggiunti. A decretare il successo e determinare le performance di un'azienda non sono solo competenza tecnica, preparazione teorica e abilità pratica, ma



anche personalità, interazione e atteggiamento nell'espletare e interpretare il ruolo ricoperto all'interno di essa. La consapevolezza di reclutare personale idoneo a ricoprire i vari ruoli in uno specifico contesto sotto entrambi i punti di vista, ha portato a differenziare le competenze nelle ben note hard skills e soft skills, una differenza che proprio in momenti di enormi cambiamenti è bene ricordare e sulla quale è dunque fondamentale portare l'attenzione sia di chi cerca occupazione che delle aziende in fase di reclutamento.

Le hard skills si identificano con gli studi, la formazione, la preparazione e le capacità teorico/pratiche/tecniche di un candidato/dipendente o collaboratore, come:

- Conoscenza di una o più lingue straniere
- Attestati di uno o più corsi frequentati
- Utilizzo di uno o più programmi o pacchetti informatici
- Utilizzo di specifici e vari strumenti o macchinari destinati alla produzione

Le soft skills parlano di chi si ha di fronte e racchiudono caratteristiche personali e attitudini che poco o nulla hanno a che fare con i vari percorsi di studi e le conoscenze acquisite attraverso di essi, si tratta di capacità che ogni individuo possiede e utilizza nell'interazione con l'altro e nell'affrontare le situazioni in cui si trova mostrando quella che viene definita "intelligenza emotiva". In esse si annoverano:

- Capacità di problem solving
- Adattabilità a diversi o nuovi contesti
- Creatività e proattività
- Attenzione e valorizzazione ai e dei dettagli
- Resistenza allo stress
- Elevata capacità organizzativa
- Motivazione
- Orientamento agli obiettivi

- Lavoro di squadra
- Comunicazione efficace
- Diplomazia

Da questo elenco, non esaustivo, chiaramente, ben si comprende come tali capacità, definite anche “competenze trasversali” non solo sono difficilmente rintracciabili e misurabili, ma anche difficilmente apprendibili se non dietro un percorso di vita e una serie di esperienze che non hanno nulla a che fare con lo studio nozionistico. Possedere importanti soft skills di solito è il risultato di un lungo cammino, in alcuni casi facilitato dal carattere, in altri da dure e determinanti prove sul campo che offrono l’opportunità di capire reazioni, possibilità e limiti.

Da qualche anno ormai è chiaro a tutti quanto sia importante il giusto equilibrio tra hard skills e soft skills, e da anni, ormai, le aziende, i recruiters e i candidati studiano, definiscono e perseguono il raggiungimento di questo obiettivo. Ma perché le soft skills sono diventate così importanti?

Dall’ultimo *LinkedIn Global Talent Report* l’89% di professionisti del settore coinvolti pensa che quando le nuove assunzioni non funzionano, generalmente dipende da una carenza di competenze trasversali, e, allo stesso tempo, uno studio della piattaforma *Monster, Monster’s Future of Work: Global Hiring Outlook* (Il futuro del lavoro secondo Monster: prospettive globali di assunzione) ha evidenziato quelle che sono le richieste più frequenti dei datori di lavoro: affidabilità, lavoro di squadra/collaborazione, flessibilità e risoluzione dei problemi, cioè, ancora, competenze trasversali.

Ma come è possibile per un datore di lavoro rintracciare tali competenze, stabilire quali siano le più importanti per un determinato contesto lavorativo e, eventualmente, rafforzarle nei propri dipendenti?

Molto utile è l’organizzazione dei giochi di ruolo, in azienda o in sede di colloquio approfondito, attraverso i quali mettere alla prova il personale o i candidati in specifiche condizioni di lavoro osservandone le capacità comunicative, la gestione delle proprie responsabilità e/o di eventuali criticità in modo da valutarne anche la sopportazione dello stress.

Importante potrebbe essere, allo stesso modo, analizzare la comunicazione scritta prestando attenzione allo scambio di email che con i vari dipendenti si è intrattenuto per leggerne l'atteggiamento e la disposizione. Il modo di scrivere, le parole utilizzate e il tono del messaggio rivelano molto di una persona. I datori di lavoro sono consapevoli che se un team manager, seppur ingegnere, ad esempio, quindi in possesso delle hard skills necessarie a ricoprire quel ruolo, non è in grado di coinvolgere la propria squadra, di comunicare efficacemente con essa e di motivarne i componenti, sarà molto arduo raggiungere un obiettivo comune e a lungo andare potrebbe rivelarsi anche molto costoso. Pertanto: le hard skills sono la base imprescindibile dalla quale partire, ma in aggiunta sono necessarie le soft skills per garantire continuità ed efficacia al rapporto di lavoro.

Rivelatore di quanto importanti e a volte determinanti siano le soft skills potrebbe essere anche il caso in cui, di fronte a progetti e interventi di consulenza orientati a migliorare le performance di un'azienda, sono proprio i responsabili di settori chiave, quando non addirittura i titolari stessi, a costituire l'ostacolo più grande da aggirare, il soggetto più difficile con il quale comunicare perché meno ricettivo e propenso al cambio di prospettiva e di organizzazione, con scarsissime capacità di adattamento e flessibilità.

In questo contesto risulteranno determinanti anche le soft skills dei vari consulenti in termini di diplomazia, comunicazione efficace, pazienza, perseveranza, ascolto e persuasione.

In ognuna di queste situazioni, però, che si tratti di datori di lavoro alla ricerca di candidati, che debbano affidarsi ai team manager di turno o alla consulenza richiesta, consulenti che debbano accordarsi e farsi seguire da titolari o responsabili, responsabili o team manager che a loro volta debbano farsi seguire dalla propria squadra, lavoratori che debbano condividere e collaborare con i propri colleghi, le interazioni interpersonali risultano determinanti e a condurle sono proprio le competenze trasversali e il modo in cui esse vengono, ove necessario, stimolate.

Perché in fondo sono le persone a fare la differenza.

TOO BIG TO CHANGE?

a cura di Michele Magli

È meglio un gruppo strutturato o un approccio artigiano da piccola impresa? La ripartenza dell'economia ha sollevato un dubbio su quale potesse essere il modello industriale vincente. Chi devono avere come riferimento gli imprenditori di oggi?

Esempi di grandi gruppi sia a livello nazionale che a livello internazionale appartenenti all'economia tradizionale oppure appartenenti alla new economy vengono per la prima volta messi in discussione.

Le grandi aziende hanno sistemi di gestione e sistemi organizzativi ben definiti, hanno politiche interne che servono a gestire insieme un numero molto elevato di persone guidandole verso obiettivi chiari ed apparentemente solidi nel lungo periodo. La forza e la solidità di questi modelli inizia a vacillare quando si entra nella dimensione della globalizzazione, del cambiamento, dell'innovazione "continua"/"immaginaria" e dell'instabilità legata alla successione continua di equilibri precari.

Ed è così che Nokia, Motorola, SAAB scompaiono praticamente dal mercato lungo il canale del core business, ed è sempre così che la profittabilità scende per molti player storici del lusso fino ad arrivare all'esempio più eclatante di governi che impongono una tassazione folle ma non sanno come amministrare il proprio "ricavo".



TOO BIG TO CHANGE?

A partire dal dopo guerra, inserita in un contesto di massima incertezza, l'impresa artigiana ha aiutato le nazioni a riemergere dalle ceneri, crescere ed iniziare a distribuire ricchezza. Tra le innumerevoli "piccole aziende", alcune sono cresciute lungo un percorso chiaro e definito mentre altre, rimanendo all'interno di una dimensione ridotta, hanno continuato ad alimentare il processo continuo di cambiamento nei bisogni umani. La velocità di risposta e la capacità d'innovare hanno permesso a queste realtà di focalizzarsi sul nuovo, sull'immaginario e sulla fase brevettuale. Troviamo oggi realtà con fatturati apparentemente irrisori ma con potenzialità enormi, visto il contenuto di valore che sono riuscite a creare nel tempo, diventando un incubatore perpetuo di idee.

Queste aziende hanno impostato il loro modello su pochissime regole



semplici e sulla capacità di adattarsi al cambiamento, facendo del cambiamento stesso la miccia d'innescò alla capacità di sviluppo. Sono oggi in grado di volare sopra gli equilibri instabili dell'economia moderna legate al filo della fantasia, sottile ma contemporaneamente resistente, fino ad arrivare al confine della finanza che ne blocca improvvisamente il sogno.

SIZED TO CHANGE?

Alla domanda su quale dei due modelli possa meglio adattarsi al futuro prossimo ed in che modo i limiti di entrambe possano essere superati, non abbiamo una risposta univoca ma riteniamo che il tanto denigrato approccio artigianale, oggi, diventi un elemento di studio e di approfondimento non solo per quanto riguarda la qualità del prodotto ma anche per quanto riguarda la profittabilità delle imprese.



DALLA CONSULENZA ALLA PARTNERSHIP: NUOVE SFIDE E PROFILI DEL BUSINESS CONSULTING

a cura di Anna Minutillo

Nell'enorme processo trasformativo del mondo produttivo, stimolato dallo shock pandemico da Covid, importante è pensare al settore della consulenza aziendale e a ciò che per esso tale shock ha significato in termini di sfide, opportunità o difficoltà.

A dicembre 2020, il mensile sondaggio di Assoconsult prevedeva che il settore della consulenza avrebbe vissuto una graduale ripresa dovuta all'accresciuta domanda di intervento da parte di diverse realtà produttive del Paese desiderose di reagire, riprendersi e trasformarsi dopo mesi difficili. Le sfide del ruolo del consulente si sono rivelate diversificate e complesse, proprio come diversificate e complesse sono le singole realtà che ne richiedono l'intervento e diversificato e complesso è il panorama in cui ci si trovano ad operare: non solo ripensare ai processi produttivi, all'organizzazione interna, al posizionamento sul mercato, alla qualità del prodotto e/o dei servizi, ma farlo in un'ottica completamente nuova, perché nuove sono le prospettive che si hanno di fronte. Va da sé che anche la figura del consulente è chiamata a ripensare non solo a strategie, ma anche ad approcci e competenze che meglio possano rispondere a tali richieste.

La pandemia è vero, ha cambiato il panorama produttivo, ma per molti versi e ambiti ha soltanto accelerato processi che già avevano avuto un primo precedente impulso. La trasformazione digitale è uno di questi.

I progressi tecnologici antecedenti all'avvento del Covid hanno reso possibile sostenere prove durissime e mandare avanti molti settori aziendali che altrimenti si sarebbero bloccati. Nel frattempo si è osservato come la situazione da emergenza si sia trasformata in sistemica proponendo un "New Normal" a cui le aziende hanno dovuto e voluto adeguarsi. Cruciale è dunque diventato l'impegno delle società di consulenza chiamate a guidare trasformazioni a 360° che hanno richiesto loro una partecipazione molto marcata alla realtà aziendale. Quando si parla di trasformazione digitale, infatti, non bisogna pensare soltanto al reparto ITC, ma anche a tutti gli altri reparti che hanno dovuto adattarsi a utilizzare tecnologie e strumenti in nuove modalità lavorative. Possiamo pensare quindi a una integrazione aziendale che comporta il delineare nuovi processi produttivi, ridefinirli e configurarli. Una trasformazione complessa e completa che implica la disponibilità del consulente a mettere in campo diversificate e altrettanto complesse competenze. Diventano fondamentali in questa fase più che mai Business Intelligence e Data Scientist.

L'intervento del consulente si è rivelato quanto mai necessario soprattutto per le PMI che, a differenza di grandi realtà magari spesso già avviate verso il cambiamento, hanno registrato un passo indietro, soprattutto in relazione ad altri Paesi europei, verso i quali il Gap in questo senso si assesta tra i 7 e 8 punti percentuali.

Innovazione e competenze multiple dunque sono tra i primi punti da tenere bene a mente.

In un mondo sempre più digitale, va da sé che aumenta anche il rischio della sicurezza dei dati e delle informazioni: altro settore su cui i CEO hanno richiesto interventi di consulenza è l'attuazione di strategie di cyber security. Sullo stesso piano d'importanza e urgenza, temi definiti "sostenibili" perché declinati a tutela di ambiente e persone: molte aziende hanno attuato politiche e pratiche in questo senso, stimolate anche da continue richieste di clienti sempre più interessati ad acquistare con attenzione prodotti in linea con tali valori e, molto importante, da giovani talenti che desiderano sempre più appartenere a realtà altrettanto coinvolte in questi processi.

Sostenibilità è dunque un'altra importante traccia che l'attività di consulenza deve necessariamente seguire lungo il cammino verso il futuro.

La trasformazione delle aziende, tuttavia, non riguarda soltanto la tecnologia e l'organizzazione interna, ma passa doverosamente anche per una adeguata e costante formazione del personale che gradualmente dovrà adattarsi sia ai nuovi assetti integrati di processi e comunicazione, sia a nuove richieste di competenze e requisiti necessari al cambiamento. Anche in questo senso la figura del consulente può rivelarsi centrale laddove diventa riferimento costante e a volte anche erogatore di corsi.

Ben si comprende quanto il coinvolgimento del consulente nelle realtà di cui è chiamato a supporto diventi via via più totalizzante, in una logica end to end in cui tale figura si trasforma in vero partner accompagnando i clienti verso un percorso di cambiamento unico e partecipato.



SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA: UN CAMMINO ETICO DI CRESCITA E TUTELA

a cura di Anna Minutillo

Da molti anni ormai l'attenzione e la sensibilità verso tematiche di salvaguardia dell'ambiente e tutela dei diritti accompagnano i dibattiti internazionali e animano l'opinione pubblica nei confronti delle politiche dei rispettivi governi. L'ultimo impegno che la comunità internazionale si è assunta in questa direzione, nel settembre 2015, è l'Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, meglio conosciuta come Agenda 2030 perché il 2030 è l'anno entro il quale ci si propone di raggiungere gli obiettivi in essa contenuti, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) o Sustainable Development Goals (SDGs) il cui fine ultimo riguarda: eliminazione delle disuguaglianze, salvaguardia dell'ambiente e lotta alla fame e alla povertà.

Il concetto di Sostenibilità d'Impresa nasce e si sviluppa all'interno di queste dinamiche e reca con sé l'urgenza di costruire nuove identità aziendali che si ispirino agli stessi valori fondanti tale guida. Identità che non possono più ignorare il contesto in cui operano, gli attori coinvolti nel loro funzionamento e le risorse che impiegano per il proprio sostentamento e sviluppo, vale a dire la Triple bottom Line, o Teoria delle Tre P (Pianeta, Profitto, Persone) elaborata da John Elkington, il fondatore dell'organizzazione internazionale SustainAbility.

In base a tale teoria un'azienda può definirsi sostenibile se la sua organizzazione prevede:

- Utilizzo di risorse che non minaccino la conservazione e la qualità delle risorse naturali (Sostenibilità ambientale)
- Politiche e pratiche volte a migliorare la qualità della vita, la sicurezza e i servizi dei cittadini (Sostenibilità sociale)
- Attuazione di strategie che mirino a garantire reddito e efficienza economica (Sostenibilità economica)

Integrando insieme le tre forme di sostenibilità, e rendendo questo processo sistemico, l'azienda genera valore nel medio e lungo periodo garantendo la crescita non solo del proprio business, ma anche della comunità in cui è inserita, migliorando le condizioni di tutti gli operatori che alimentano la sua catena produttiva. Lo sviluppo sostenibile mira a soddisfare le necessità della propria comunità garantendo al tempo stesso risorse e possibilità alle generazioni future.

Strettamente connessa alla Sostenibilità d'Impresa è la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) che la Commissione Europea nel Libro Verde del 2001 definisce come *"l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"*.

La Sostenibilità d'Impresa è dunque l'obiettivo da raggiungere, l'ideale a cui tendere, la Responsabilità Sociale d'Impresa riguarda invece le pratiche messe in atto, su base volontaria, da ogni azienda che punti a tale traguardo e si assuma tale impegno. L'impresa si identifica in una mission, una buona causa che diventa, in questa compagine, il fine a cui tutti gli attori tendono e verso cui convergono.

La Sostenibilità d'Impresa deve diventare parte integrante della cultura dell'azienda e attuarsi attraverso diverse azioni e fasi.

Diventa importante che il management restituisca senso alle persone all'interno della propria organizzazione dando loro fiducia e favorendo le relazioni al

fine di superare l'individualismo e la frammentazione. Valorizzi gli stakeholder attraverso il rispetto dei loro diritti e delle loro condizioni, superando il concetto d'impresa come strumento di interessi per coltivare invece l'idea di impresa come comunità. In questo senso il profitto non è il solo fine dell'impresa, ma condizione importante per il suo sviluppo.

Una volta stabilita la politica aziendale in questo senso, ci si concentra sulla sostenibilità del prodotto: il materiale utilizzato per realizzarlo, i processi di lavorazione necessari ad ottenerlo, e le tappe per distribuirlo. I principi dell'economia circolare rispondono in maniera efficace ai criteri di sostenibilità, laddove si lavora un prodotto riutilizzabile, riconvertibile e magari ottenuto con materiali riciclabili, riciclati o con l'impiego di risorse e energie alternative che non impattino sull'ambiente. Riutilizzare gli scarti di lavorazione permette inoltre di superare il concetto di rifiuto, dando nuovo valore alla materia e all'energia che in determinati processi andrebbe persa e sprecata. Tutta la catena produttiva è interessata dai principi di sostenibilità fino a mettere eventualmente in discussione fornitori, distributori o partner a diversi livelli che in qualche modo non rispondano di essi, nonostante a volte ciò comporti l'aumento dei costi della supply chain.

Importante è anche la formazione del personale su temi di Responsabilità Sociale d'Impresa e ambiente, l'attivazione di welfare per i lavoratori e monitoraggio del clima aziendale oltre che di modelli organizzativi per la gestione e il controllo dell'impresa sostenibile, riduzione di costi e sprechi attuabile con investimenti in innovazione e tecnologie, adozioni di sistemi di gestione ambientale, della qualità, di sicurezza e salute sui posti di lavoro, degli illeciti e della corruzione, coinvolgimento del territorio nei piani di sviluppo aziendale, sia con soggetti pubblici che privati.

La portata di concetti quali Sostenibilità d'Impresa e Responsabilità Sociale d'Impresa è ben comprensibile se si pensa che in seno alla BRT (Business Round Table), una delle più grandi organizzazioni a cui fanno capo importanti leaders economici quali i vertici di Google, Amazon, General Motors, JPMorgan, Apple ecc..., è stato ufficialmente dichiarato, in un documento, l'impegno a:

- “investire nei nostri dipendenti” compensandoli equamente e puntando sulla formazione;
- promuovere “la diversità e l’inclusione, la dignità e il rispetto”;
- “trattare in modo equo ed etico con i nostri fornitori”;
- “supportare le comunità in cui lavoriamo”, proteggendo l’ambiente e adottando pratiche sostenibili;
- “generare valore a lungo termine per gli azionisti che forniscono il capitale che consente alle aziende di investire, crescere e innovare” sostenendo anche l’impegno alla trasparenza.

In un mondo sempre più sensibile a tematiche ambientali, sociali ed economiche viste come strettamente interconnesse e inscindibili dal benessere collettivo, dove il rispetto di alcune regole dettate da precisi valori si è dimostrato fondamentale in un periodo di profonda crisi, i vantaggi di indentificarsi con la Responsabilità e la Sostenibilità in un’ottica di business è notevole.

L’opinione pubblica ritiene ormai necessari i cambiamenti di rotta in questo senso: il 46% delle aziende ritiene che sia in aumento il numero di clienti e di fidelizzazioni verso realtà green, così come il 35% ritiene che aziende di questo tipo aumentino notevolmente notorietà e posizionamento. L’attenzione crescente del consumatore in tal senso permette di superare la pratica del greenwashing (operazione di marketing volte a presentare solo una facciata di sostenibilità), ormai ritenuta inefficace e controproducente.

Adottare strategie di sviluppo sostenibile per un’azienda significa investire in riorganizzazione, formazione, materie prime: un’operazione costosa e impegnativa che spesso deve appoggiarsi a finanziatori e attori economici importanti. Per accedere al credito destinato alle aziende che rispondono a questa sfida è fondamentale possedere precisi requisiti.

In Italia il Gruppo Crif, organizzazione specializzata in sistemi di informazioni creditizie e business information, analytics, soluzioni digitali e open banking, è attivo da anni nella valutazione ESG (Environmental, Social and Governance) delle imprese da parte di player finanziari in stretta connessione con i sistemi tassonomici dell’UE.

Dal sito web dell'azienda si può leggere un intervento di Alessandro Boaro, Senior Manager Data Science & Business Application, in seno al meeting *Dati, Analytics e AI per la Sostenibilità* organizzato da ABI Lab, in cui vari professionisti si sono confrontati su tecnologie e strumenti a supporto della finanza sostenibile e che qui riproponiamo:

“Attraverso un approccio data driven CRIF ha costituito un repository contenente informazioni pubbliche, dati provenienti dal patrimonio informativo del Gruppo, open data di settore e area geografica di riferimento; la combinazione di queste informazioni ha permesso di sintetizzare uno score che, attraverso una classificazione in cinque classi, fotografa il livello di adeguatezza di un'azienda rispetto ai fattori ESG (Environmental, Social and Governance). Inoltre, CRIF ha sviluppato una piattaforma, denominata CRIF ESG, che permette di raccogliere una serie di informazioni di prima mano direttamente dall'azienda stessa, andando con queste ad arricchire ulteriormente lo score ESG della controparte”.

Del Gruppo Crif, inoltre, fa parte la società CRIBIS, specializzata in informazioni commerciali su aziende italiane ed estere, che ha sviluppato CRIBIS ESG, un portale interamente dedicato alle PMI e alla sostenibilità. Attraverso questo servizio è garantita la trasparenza delle politiche aziendali necessaria a costruire una filiera sostenibile e a ottenere accesso ai finanziamenti degli Istituti di credito e fondi pubblici.

Le opportunità per scegliere e attuare strategie sostenibili ci sono e vanno colte per rimanere al passo e rispondere di esigenze fondamentali per il pianeta, la comunità e lo sviluppo. Ogni realtà, dalla più grande alla più piccola, è chiamata ad affrontare questa sfida. Un'identità, una mission e principi saldi su cui far crescere entrambe, sono la carta vincente e le basi solide per crescere nella trasformazione.

LEAN E GREEN: LA SINERGIA SOSTENIBILE

a cura di Anna Minutillo

IL CONTESTO

La salvaguardia dell'ambiente è ormai un tema imprescindibile per ogni realtà imprenditoriale che voglia davvero essere competitiva. Il profitto non deve e non può essere il solo scopo delle aziende in un mondo in cui le risorse sono in forte calo, il cambiamento climatico impone nuovi assetti e la consapevolezza dei diritti dei lavoratori continua a crescere. L'Agenda 2030 ha chiaramente posto gli obiettivi da raggiungere fra pochi anni, ormai, al fine



di garantire sviluppo economico, sviluppo sociale e tutela del pianeta, cioè la sostenibilità delle pratiche e politiche messe in atto da governi e imprese. Nel mondo imprenditoriale si è spesso pensato che attuare scelte organizzative e produttive che puntassero anche al rispetto dell'ambiente potesse essere costoso e non sempre garantire risultati validi anche dal punto di vista economico. Riflettendo a fondo su valide soluzioni che sciogliessero questo nodo, è da un po' di tempo che si sta guardando alla metodologia Lean i cui obiettivi in realtà mostrano e dimostrano un carattere particolarmente sostenibile.

I PRESUPPOSTI

Già nella formulazione dei propri principi, la metodologia Lean utilizza concetti che si sposano perfettamente con le fondamenta della sostenibilità: l'eliminazione degli sprechi, la riduzione degli scarti, l'abbattimento dei tempi morti attraverso la realizzazione di processi snelli è quanto di più conforme a pratiche di risparmio energetico, di risorse, di forza lavoro e impegno organizzativo che attualmente si possa concepire. Semplificare il sistema produttivo, infatti, è un processo che non solo aiuta a risparmiare in ogni settore e ambito, ma garantisce un vero vantaggio competitivo perché fondato sull'eliminazione di tutto ciò che non genera valore per il cliente.

LEAN E SOSTENIBILITÀ

Era il 1995 quando Porter e Van Der Linde affermavano: *“I manager devono iniziare a riconoscere che la protezione dell'ambiente è una possibile fonte di vantaggio competitivo, e non un costo crescente o una sfida inevitabile”*. Nel 2003 l'Agenzia Americana per la Protezione dell'Ambiente (EPA) si chiedeva quali fossero le pratiche aziendali più eco-compatibili, ma solo nel 2006 riuscì a individuare nelle caratteristiche della metodologia Lean dei punti di incontro con le esigenze di tutela ambientale.

Il Pensiero Lean consta di 5 step fondamentali:

Il Valore: guardando sempre al bisogno del cliente, l'obiettivo è soddisfarlo identificando ciò che egli percepisce come valore. Questo concetto è fondamentale perché indica la ragione per la quale si compie un'azione o opera una scelta. La consapevolezza di ciò che si sta facendo aiuta a realizzarlo al meglio.

La VSM (Value Stream Mapping): la Value Stream Mapping mappa tutti i flussi del processo e consente di seguire quest'ultimo passo dopo passo individuando efficacemente gli sprechi e ponendo rimedio a eventuali criticità. Gli sprechi possono essere di varia natura: energetici, di materiale, di tempo, di spazio. Un esempio banale che li racchiude tutti: il difetto di lavorazione. Un prodotto difettoso comporta lamentele del cliente, restituzione, quindi ulteriore trasporto, nonché rilavorazione o scarto, dunque spreco di materie prime e produzione di rifiuto in quest'ultimo caso, spreco di nuova energia, risorse, tempo e spazio produttivo nel primo. Controllando il corretto funzionamento del processo, i rischi di questo genere vengono notevolmente abbattuti.

Flusso: nella logica Lean ogni fase avviene senza soluzione di continuità, come un unico flusso senza ostacoli, a garanzia di efficienza qualitativa e quantitativa, in modo da concentrare tutti gli sforzi sulla creazione del valore. In ottica sostenibile il flusso è indice di coerenza e attenzione.

Logica Pull: la logica pull indirizza il business a produrre solo ciò di cui il cliente ha davvero bisogno, eliminando il rischio di sovrapproduzione e lavoro inutile. Un approccio altamente sostenibile se si pensa al forte impatto ambientale che prodotti inutilizzati comportano.

Perfezione: la ricerca della perfezione è un tassello fondamentale della metodologia Lean perché rappresenta il punto verso il quale tendere e al quale ogni operatore, ogni settore, a tutti i livelli, deve guardare per poter migliorare costantemente. Va da sé che migliorando il proprio lavoro, migliorano i processi. Come fino a qui descritto, il miglioramento dei processi è sinonimo, a vario titolo, di sostenibilità.

LEAN E GREEN

La metodologia Lean reca con sé parte dei passi necessari a raggiungere obiettivi fondamentali a salvaguardia dell'ambiente, dunque, ma se può essere considerata un'ottima base di partenza, anzi, a livello organizzativo ad oggi pare l'unica soluzione più facilmente percorribile in questo senso, potrebbe non bastare a garantire la competitività necessaria in un contesto sempre più attento e orientato alla sostenibilità.

La strategia vincente in questo senso è infatti l'integrazione tra il Lean Manufacturing e il Green Manufacturing.

Il Green Manufacturing si basa sulla realizzazione di prodotti a bassissimo impatto ambientale, eco-friendly, ottenuti dalla lavorazione di materie riciclate o riciclabili e non inquinanti.

Nel suo Lean and Environment Toolkit, è ancora una volta l'Agenzia Americana per la Protezione dell'Ambiente (EPA) a tracciare i passi necessari affinché le due metodologie possano lavorare in maniera sinergica ed efficiente. Tra gli accorgimenti più importanti:

Formare o assumere personale specializzato in materia di tutela della salute del lavoratore e dell'ambiente: personale EHS (Environmental, Health and Safety).



Adottare strumenti di registrazione dell'impatto ambientale in quelle che sono le attività d'impresa (Environmental Performance Metrics o l'Audit Question for Eliminating Environmental Waste and Risk).

I vantaggi competitivi di un'azienda che decide di puntare sul felice incontro tra Lean e Green sono di varia natura:

- Soddisfazione e fidelizzazione di una clientela sempre più attenta alle tematiche ambientali e alla ricerca di prodotti che rispecchino una filiera orientata ad esse
- Creazione di un ambiente lavorativo sano e sicuro
- Allineamento alle direttive nazionali e internazionali in materia di salvaguardia e tutela dell'ambiente
- Rilevanza sociale del proprio contributo al mantenimento di aria pulita e all'abbattimento di condizioni inquinanti.

Per molte aziende intraprendere questa strada è ancora difficile, ma le condizioni ci sono, le competenze sono in campo e le possibilità attendono di essere sondate perché i tempi sono ormai maturi.

INNOVAZIONE

Il concetto di innovazione ha molti sviluppi, si applica a più livelli e contesti della vita di un'azienda e nasce e si muove in stretta relazione con l'evoluzione della società, in più ambiti.

Esiste innovazione nella tecnica, nelle tecnologie, negli apparati strumentali e persino nell'architettura di un'azienda, ma esiste innovazione anche nelle metodologie, nelle dinamiche organizzative e relazionali, nella gestione del personale o nella visione del progetto che nella sua completezza può abbracciare tutto quanto appena descritto.

A seguire, gli appunti del nostro viaggio all'interno di questo mondo.

CROWDSOURCING E OPEN COMPANY PER INNOVARE

a cura di Michele Magli

Nel 2006 attraverso la rivista *Wired*, Jeff Howe cominciò a parlare di “Crowdsourcing” interpretandola come una ricerca aperta a più persone per svolgere un’attività definita o cercare soluzioni ad un preciso problema.

In realtà ancora oggi non è presente una definizione univocamente riconosciuta ed esauriente forse perché la materia stessa è in forte trasformazione. Esistono comunque diversi sottosistemi di “Crowdsourcing” che hanno riscosso più o meno successo:

- **“Crowdfunding”** intesa come la raccolta tramite il web di fondi destinati prevalentemente allo sviluppo di start up innovative. Lo stesso processo viene utilizzato anche per la raccolta di fondi a favore d’interventi umanitari;
- **“Crowdcreative”** intesa come il coinvolgimento della rete per la definizione del design, della grafica di un prodotto;
- Ecc.

L’elemento comune del Crowdsourcing è sicuramente collegato ad un nuovo concetto di business per cui le idee, i singoli e le singole realtà non sono più sufficienti per affrontare sistemi economici in espansione dinamica.



Nasce quindi il bisogno di ampliare i confini ed affidarsi ad una collettività di esperti che possedano la spinta emotiva e le competenze per portare un contributo e molto spesso beneficiare direttamente o indirettamente della propria prestazione. Open Office si è sviluppato con il supporto degli utilizzatori della rete che possono beneficiare oggi gratuitamente di un prodotto stabile, molte start up innovative hanno potuto muovere i primi passi grazie ad investitori che a fronte del capitale apportato si sono trovati azionisti di realtà che ogni giorno moltiplicano il proprio valore. Netflix Prize rappresenta un premio indetto nel 2006 per chiunque fosse in grado di fornire suggerimenti atti a migliorare del 10% l'analisi delle preferenze dei consumatori. Il Crowdsourcing per quanto non abbia ancora delle linee guida universalmente chiare può risultare uno strumento molto interessante in aziende di piccole medie dimensioni per interpretare bene cosa vuole il cliente e proprio insieme a lui lavorare sul concetto d'innovazione di prodotto. Aziende di queste dimensioni infatti non hanno la forza d'imporre uno standard deciso sul mercato lavorando quindi in regime di "Innovazione Pura" ma

hanno bisogno che sia il mercato stesso a fornire input chiari sull'evoluzione delle tendenze. Le così dette "Open Company" sono realtà che tramite portali dedicati, di proprietà o gestiti, utilizzano la rete e quindi la comunità virtuale di esperti per sviluppare interi prodotti o parti di essi garantendosi contemporaneamente una innovazione continua ma anche una graduale penetrazione nel mercato in quanto fanno parlare del proprio progetto per tutta la sua durata.

Questo ritorno in termini di risultati e d'immagine non è però a costo zero: la gestione di un Crowdsourcing è sicuramente complessa e richiede un approccio strutturato, scientifico e continuativo. Non è possibile diventare Open Company temporaneamente per poi ritornare ad un modello tradizionale.

I 7 passi per diventare Open Company hanno una sequenza imprescindibile e diventano, con il tempo, parte integrante dell'azienda:

1. **Analysis of the market environment:** dove ci si trova rispetto ai principali concorrenti e portatori d'interesse;
2. **Value added:** la ricerca mirata di dove applicare il Crowdsourcing all'interno del proprio sistema;
3. **Search for the community:** la ricerca della giusta comunità all'interno della rete individuando i confini del "sapere necessario";
4. **Creation of the web platform:** creazione fisica della piattaforma web;
5. **Rewarding System:** scelta del sistema gratificante;
6. **Evaluation of Ideas:** scelte delle idee e delle strutture migliori;
7. **Celebration:** celebrazione del progetto insieme alla rete.

Il Crowdsourcing e le Open Company stanno quindi diventando una realtà concreta ad alto potenziale che se utilizzate correttamente aiutano il processo d'innovazione continua e di *brand strengthening*, attività indispensabili nell'arduo percorso del vantaggio competitivo.

L'INNOVAZIONE DIGITALE PARADIGMA DEL "NEW NORMAL": DAL PANORAMA ODIERNO ALLE NUOVE SFIDE ICT

a cura di Anna Minutillo

Da anni i processi di digitalizzazione cercano di farsi strada e con curiosità, ma non poca incertezza, alcune aziende hanno intrapreso il cammino verso di essi. Gli eventi pandemici dirompenti hanno poi fatto cedere anche gli ultimi argini di perplessità verso il cambiamento: ciò che è risultato chiaro dopo mesi di interrogativi e adattamenti è che non si poteva più attendere il momento giusto per il grande passo verso l'innovazione digitale. Questo cammino è risultato talmente importante, finanche urgente, che anche in questo caso si può parlare di "New Normal".

"New Normal" è un'espressione nata nel 2021, quando, a seguito degli stravolgimenti che il mondo del lavoro ha subito, alcuni dei quali già descritti, si è compreso che molti di essi, in realtà, erano già stati in qualche modo concepiti perché già se ne erano intuite la portata e potenzialità.

Un'azienda che oggi non solo vuole essere competitiva, ma anche e semplicemente sopravvivere, non può prescindere dall'investire in ICT, che ha dimostrato essere la carta vincente per affrontare la criticità.

L'innovazione digitale è talmente importante che anche a livello istituzionale si procede allo stanziamento di fondi che possano incentivare le aziende in questa direzione.

Il Professore del Politecnico di Milano e Presidente di Digital360, Andrea Ragnone, bene spiega come proprio a livello istituzionale si debba intervenire



per migliorare le misure atte a favorire la trasformazione, intervenendo in particolare modo sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza attraverso il Recovery Fund.

In sintesi egli individua tre elementi sui quali agire per fare in modo di sfruttare al massimo le opportunità che la pandemia ha posto in essere:

- **Imprese PMI:** le PMI devono recuperare il ritardo in termini di digitalizzazione che spesso riguarda non tanto la capacità di adottare le nuove soluzioni presenti sul mercato, ma purtroppo addirittura l'incapacità di utilizzare appieno le tecnologie già da tempo affermatesi e che in altre parti d'Europa sono già ampiamente sfruttate: molte aziende, occorre ricordarlo, non hanno un cloud, un CRM o un sistema efficace di analisi dei dati, ormai indispensabili per poi passare a tecnologie più avanzate. L'ostacolo principale all'iniezione di innovazione e ICT nelle imprese risulta essere la cultura degli imprenditori che fa ancora

fatica a comprendere quanto esse siano una strategia e non una *commodity*. Quando si parla di carattere dirompente del Covid, si intende l'effetto shock che esso ha provocato proprio a questo tipo di cultura, all'interno della quale, da un anno ormai, si è fatta strada l'idea della necessità di puntare sulle nuove tecnologie e di trasformare le organizzazioni lungo questa direttrice. Come aiutare le PMI a concretizzare questa nuova predisposizione? Attraverso il Recovery Fund, che si va ad aggiungere al Piano di Transizione 4.0, già si offre un adeguato supporto economico alle PMI che vogliono investire in ICT. Ciò che alle PMI manca realmente sono le competenze, problema a cui si potrebbe ovviare con sgravi fiscali e previdenziali mirati a nuove assunzioni. In questo modo le PMI potrebbero permettersi professionisti come CTO (Chief Technology Officer), CDO (Chief Digital Officer) e CIO (Chief Innovation Officer).

- **Start up Innovative:** il Fondo Nazionale di Innovazione è importante per lo sviluppo delle start up e sta già dando i suoi frutti, ma rimane indispensabile conservare il carattere privato di queste realtà per le quali il Fondo deve rimanere un fertilizzatore al fine di permettere la creazione di un ecosistema di collaborazioni tra imprese e start up che risulta essere vitale per entrambe.
- **Ricerca di base e ricerca applicata:** nelle università si fatica ancora a dare concretezza ai risultati della ricerca e i criteri che agevolano e stimolano la carriera accademica non valorizzano abbastanza la capacità di trasferimento tecnologico e di lanciare spin-off universitari: caratteristica purtroppo comune anche tra altri Paesi. La soluzione potrebbe essere la creazione all'interno delle università di sportelli tecnologici che agevolino docenti e studenti nel processo di trasformazione digitale. Questo per quanto riguarda la ricerca applicata. Per quanto riguarda la ricerca di base, un intervento interessante potrebbe essere direzionare meglio le risorse verso i centri ricerca italiani più affermati per rafforzare il sistema esistente al fine di creare una solida rete per tutto il Paese.

Nel piano di Transizione 4.0 già ci sono le linee corrette per procedere, ma occorre allargarle, potenziarle e direzionarle meglio, come nel caso delle start up, al fine di stimolare la crescita dell'ecosistema di collaborazioni che caratterizza il "New Normal" suggerito/imposto dalla pandemia.

Da una serie di studi e ricerche degli osservatori del Politecnico di Milano e in particolare dell'Osservatorio Digital Innovation, emerge proprio come si sia delineato, tra il 2020 e il 2021, il profilo dell'ecosistema a cui accennava Andrea Rangone e come esso abbia bene risposto e contribuito al superamento di nuovi ostacoli e sfide causate dalla crisi. Gli studi sono stati condotti attraverso il coinvolgimento di grandi, piccole e medie aziende e start up che hanno riportato le loro esperienze dopo i mesi di duro lockdown: la ricerca è stata condotta infatti nell'ottobre 2020, quando si cercava timidamente di ripartire, e aveva come obiettivo quello di leggere e capire l'impatto della pandemia sul mondo delle imprese.

Le grandi aziende che hanno partecipato e risposto sono state circa 150 e per esse in linea di massima la crisi ha rappresentato più uno stimolo che un ostacolo verso l'innovazione digitale. Stimolo che si è concretizzato nella maggiore consapevolezza dei manager circa l'utilità dell'innovazione digitale, in un approccio più aperto e orientato verso nuovi progetti in questo senso, nella aumentata collaborazione tra settori e funzioni dell'azienda, nella collaborazione con le start up che in questo ultimo periodo si può dire abbiano fatto davvero la differenza: più di 250 start up hi-tech sono intervenute in soccorso alle aziende per fronteggiare gli effetti della crisi. Tuttavia è emerso che ci sono state anche delle criticità:

- **la scarsa integrazione con la strategia aziendale:** bisogna integrare l'innovazione digitale all'interno dell'impresa per far sì che costituisca un concreto vantaggio per l'organizzazione. A tal fine è fondamentale l'intervento dei vertici aziendali in questa direzione con la ferma volontà di creare i presupposti e gli investimenti giusti per non lasciare progetti di innovazione isolati all'interno di un settore o iscritti in limitati archi temporali, ma fare in modo che essi diventino sistemici e caratterizzino tutta la struttura.

- **Ingaggio della popolazione aziendale:** per incentivare la partecipazione del personale si deve cercare di diffondere l'innovazione in modo trasversale seppur partendo da un settore o un reparto che faccia da volano e sostegno in questo cammino. Importante diventa quindi la formazione del personale affinché possa direttamente proporre e sviluppare a sua volta progetti di innovazione.
- **Integrazione e coordinamento con il business:** l'innovazione non può prescindere dal dialogo con il business e quest'ultimo deve esplicitare i propri bisogni e fare da linea guida alle persone che devono sviluppare innovazione.

Per accelerare i processi di innovazione è fondamentale la Open Innovation e la pandemia ha ampiamente dimostrato la validità della collaborazione tra attori non tradizionali, che si traduce con l'aprirsi a realtà esterne alle aziende che possano offrire progetti e percorsi nuovi per attuare scelte innovative. In una previsione sui prossimi tre anni su chi guiderà questo cammino, permangono ai primi posti attori tradizionali come i manager e le diverse componenti aziendali, ma risultano in aumento le collaborazioni e l'attenzione con e verso altre realtà quali università, centri di ricerca e start up. Al momento risulta che tra le grandi aziende ormai un 78% ha adottato modelli di Open Innovation, tra le PMI si parla del 53%. In queste percentuali è inclusa anche la collaborazione con le start up, più cospicua per le grandi imprese, un po' meno per le PMI, anche se l'apertura verso di esse è un dato di fatto ormai consolidato.

Durante la pandemia le start up hanno, infatti, contribuito in maniera preponderante e sorprendente anche in forma gratuita al supporto di realtà che senza la tecnologia non avrebbero potuto andare avanti, a dimostrazione del fatto che, soprattutto le start up hi-tech si pongono in evidenza come attori preparati e performanti facendo fronte a nuovi bisogni e difficoltà.

Da questo i ricercatori dell'Osservatorio Digital Innovation del Politecnico di Milano, hanno coniato l'espressione "effetto start up" che si sviluppa su tre fronti principali:

- **Velocità e flessibilità** nella sperimentazione che consente adattamenti istantanei e risposte immediate alle nuove sfide.
- **Multidisciplinarietà**, laddove si comprende che ormai le collaborazioni tra competenze e profili diversificati è necessaria, e, non essendo esse sempre presenti in un'unica organizzazione, ci si deve aprire ad altre realtà.
- Va da sé la **costruzione di un ecosistema**, terzo punto fondamentale del nuovo assetto, all'interno del quale costruire la rete di relazioni utili a realizzare innovazione.

A conferma dell'importanza che il digitale ha assunto in questo periodo c'è il sondaggio che gli osservatori (Digital Innovation e Start up Intelligence) hanno sottoposto al loro campione di grandi aziende (150 circa) e PMI (500 circa) sugli investimenti in ICT per il 2021, dal quale emerge che essi sono aumentati dello 0,89%. Una percentuale che vede però sempre le grandi aziende in prima posizione, seguite dalle PMI che risultano essere ancora un po' in difficoltà, mentre le piccole hanno addirittura dichiarato la diminuzione del budget verso l'ICT.

La differenza tra le diverse realtà è dovuta soprattutto al ritardo che le piccole imprese hanno accumulato negli anni riguardo ai processi di innovazione, uniti anche alla scarsa presenza di competenze al loro interno in questo settore., come affermato anche da Andrea Rangone.

Le destinazioni dei budget aziendali verso l'innovazione si distribuiscono e concentrano su: Information security, Big Data, Sistemi di smart working, E-commerce e Cloud.

L'innovazione digitale si pone come indispensabile strumento di riposizionamento delle aziende, quando non di vera e propria sopravvivenza nell'era del "New Normal" anche perché le scelte che si è chiamati a fare risultano importanti e impegnative.

Chiaramente le strade sono tante e non vi è un'unica soluzione per tutte le aziende, che, come visto, appaiono enormemente diversificate tra loro per diversi motivi e percorsi.

In linea di massima, però, si sono evidenziati alcuni cambiamenti che risultano davvero significativi:

il Reshoring si è imposto come scelta importante per quelle aziende che hanno sofferto durante la pandemia, a causa degli scarsi spostamenti, di mancanza di forniture. La ridefinizione della supply chain ha privilegiato la diminuzione delle distanze e la produzione locale con il risultato di portare in auge il Made in Italy e stimolare nuova occupazione. Dinamiche favorite anche dalle misure contenute nel Piano Industria 4.0 prima e Transizione 4.0 dopo. La innovazione digitale in questi settori si potrebbe individuare nell'introduzione dell'automazione intelligente (RPA= Robotic Process Automation) che permetterebbe una gestione dell'enorme quantità di dati legati al Procurement, altamente e ottimamente controllata.

Di Robotic Process Automation si potrebbe parlare anche in ambito HR nei processi di onboarding o payroll, ad esempio o nei processi di pagamenti, modifiche ordini e/o reclami all'interno del Customer Service, nonché in operazioni di back office dove spesso i compiti sono ripetitivi. Secondo le previsioni Gartner, l'RPA aumenterà nel 2021 del 19,5%.

L'innovazione tecnologica e la digitalizzazione, inoltre, hanno consentito di rispondere adeguatamente alla necessità di lavorare da remoto, dando vita a una nuova modalità organizzativa che, come sottolineato più volte, sta cambiando la configurazione del luogo e dello svolgimento del lavoro in versione smart, e non solo per attività "d'ufficio", ma anche per attività di monitoraggio delle macchine attraverso sensori (Remote Monitoring) o di attività di operatori di fabbrica (Remote Operator), mentre le varie Erp solutions e i Manufacturing Execution Systems permettono di controllare con soluzioni informatiche tutto il processo produttivo.

Date le premesse, favorita la ricerca, incentivati gli investimenti e formato il personale, le aziende italiane potrebbero davvero cavalcare l'onda del cambiamento che catapulterebbe il Paese verso il futuro: la chiave sono i tempi di reazione e le strategie giuste, realizzabili se guidati da consapevolezza e adeguata consulenza.



LE PIATTAFORME LOW CODE IN AMBITO ENTERPRISE: UNA SFIDA E UN'OPPORTUNITÀ

a cura di Anna Minutillo

Velocità, agilità, dinamismo ed efficienza, soprattutto nell'impresa e nel mondo produttivo, sono spesso direttamente proporzionali alla tecnologia a disposizione. Da un po' di tempo stiamo assistendo all'avvento di nuove proposte informatiche che sembra rispondano ai requisiti richiesti dal progresso tecnologico proprio in questi termini. Stiamo parlando delle piattaforme Low code.

Low code vuol dire "poco codice": le piattaforme Low code sono ambienti di sviluppo (programmazione) con i quali si realizzano o implementano software e applicazioni, fino a un massimo dell'80%, senza la classica programmazione a codice o manuale.

Quale è dunque il "linguaggio" che ne permette l'utilizzo? Esse sono costituite da una interfaccia grafica che ne è il vero e proprio ambiente di sviluppo: all'interno di essa vengono trascinati (*drag and drop*) elementi visivi predefiniti (*building blocks* o mattoncini) che descrivono le funzionalità dell'applicazione che si sta creando, o modificando, quindi il compito, o i compiti, che deve svolgere. Sarà poi l'intelligenza dell'algorithm a tradurre in codice le istruzioni così fornite.

Attraverso l'utilizzo dell'interfaccia grafica, si riesce a lavorare in maniera piuttosto intuitiva: ogni utente può costruire, con il trascinamento, dei modelli posizionando i comandi nell'ordine desiderato. In questo modo per

lo sviluppo di molte funzionalità, non è necessario l'intervento dello sviluppatore professionista, ma anche l'esperto di business, ad esempio, può contribuire alla realizzazione del software, o di alcune sue caratteristiche che meglio si adattino alle diverse esigenze. Grazie all'approccio visivo di modellazione delle applicazioni, si facilita e velocizza il lavoro di sviluppo.

La creazione di modelli, inoltre, conferisce alle applicazioni la caratteristica di replicabilità: si possono riutilizzare e inserire in contesti differenti i medesimi comandi già predisposti in precedenza grazie alla disponibilità, sulle piattaforme Low code, di diversi plug in e widget. Lo sviluppo in questi casi consentirà un notevole risparmio di tempo.

La gestione delle app Low code in cloud consente ulteriore risparmio di tempo se si pensa che, nel caso di cambio di banca dati o cloud, non è sempre necessario riprogrammare: in cloud sono disponibili anche gli strumenti visivi utilizzati e ciò rende l'applicazione subito trasponibile o disponibile.

Ultima, ma non meno importante, è l'assistenza che i gestori di piattaforme Low code continuano a fornire anche dopo la fase di sviluppo.

Modellazione grafica, replicabilità, accesso tramite cloud e assistenza sono le 4 caratteristiche di base che, secondo la società di consulenza e ricerca Forrester, le piattaforme Low code devono avere.

Queste caratteristiche permettono alle imprese di velocizzare i flussi aziendali, creare tool informatici personalizzati, minimizzare i costi di consulenza informatica esterna, rendere autonomi gli utenti nella creazione/adattamento dei propri strumenti informatici.

I dipendenti di un'azienda che si occuperanno di utilizzare le piattaforme Low code sono i *Citizen Developers* (definizione Forrester). Per poter svolgere questo compito in maniera adeguata però, essi dovranno avere delle skills fondamentali: una mentalità logica, che faciliti la comprensione dei tool dell'applicazione, associata a competenze di analisi e design che di norma sono alla base della progettazione e realizzazione di un software. Oltre ai Citizen Developers, però, anche il reparto IT potrà avvantaggiarsi della relativa facilità di sviluppo del Low code, con la ulteriore possibilità di intervenire anche in maniera più profonda e competente.

Ogni innovazione porta con sé interrogativi e incertezze e spesso l'approccio giusto è quello di tentare di individuare quali possano essere i pro e i contro ad essa intrinseci, in maniera da farne un corretto bilancio per ogni singola realtà e adattarla al meglio ad essa.

Qui di seguito solo alcune delle caratteristiche individuate nella nostra indagine sulle piattaforme Low code, che, a seconda dei punti di vista, potrebbero rappresentare un vantaggio o uno svantaggio.

Pro e Contro		
		
Velocità	Realizzazione veloce di tool informatici	Rischio di tralasciare analisi più approfondite e realizzare applicazioni incomplete
Stabilità	Assistenza manutenzione e aggiornamenti dalla casa madre	Dipendenza dalla casa madre
Omogeneità e coerenza	Strumenti e widget standard	Poca originalità del software
Sicurezza	I fornitori della piattaforma si sono già occupati di garantirne e aggiornarne la sicurezza	Possibilità di restrizioni dovute a normative sulla privacy stabilite dalla casa madre
Semplicità	Semplicità nell'utilizzo	Forti limiti all'accesso al backstage del software

Risulta chiaro, dunque, che nonostante la fase di sviluppo sia notevolmente semplificata, la realizzazione di un applicativo in ambito aziendale richiede sempre e comunque un'accurata fase di analisi di tutti i processi che si andranno ad automatizzare e digitalizzare.

ERP E LOW CODE: NUOVE FRONTIERE DELLA DIGITALIZZAZIONE AZIENDALE

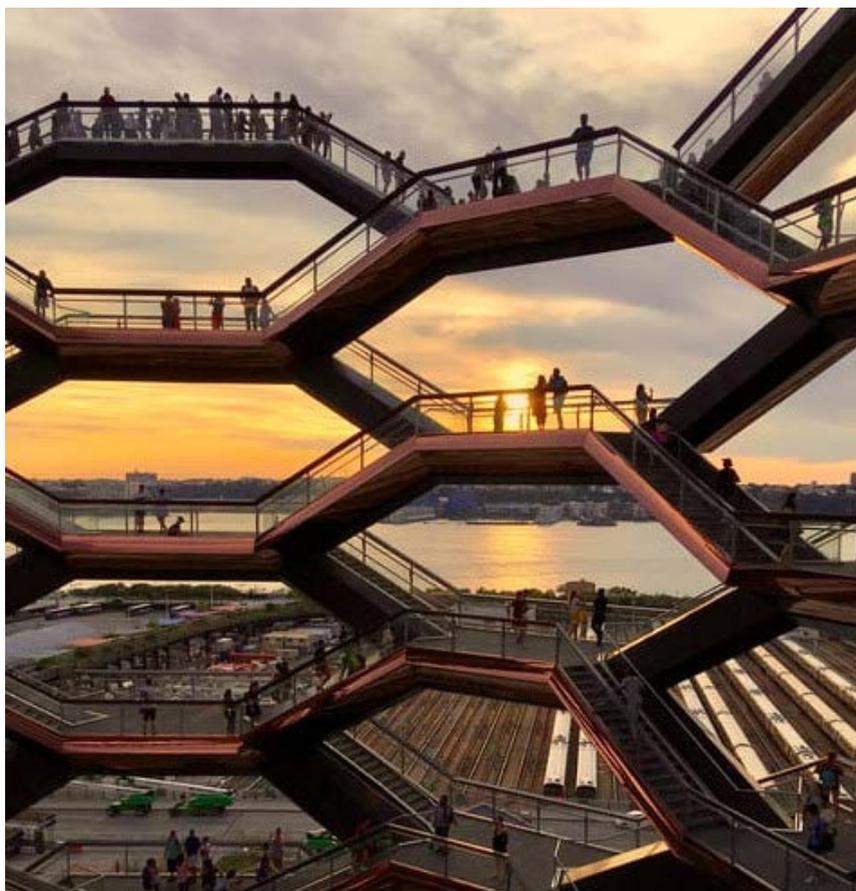
a cura di Anna Minutillo

Da qualche anno in questo senso è diventato importante, in ambito enterprise, considerare il rapporto tra le applicazioni Low code e gli Erp o gestionali che le aziende utilizzano.

Che si tratti di un Erp Legacy o di un Erp di ultima generazione, il rapporto tra Low code e gestionale di partenza può cambiare in modo interessante le dinamiche e i flussi di lavoro di diversi settori.

Avere un sistema *Legacy* vuol dire avere un sistema obsoleto, un sistema obsoleto può voler dire tecnologia non più supportata, personale qualificato sempre minore, incapacità del sistema di sostenere l'evoluzione aziendale o di offrire la user experience desiderata. Può voler dire anche che il sistema, più e più volte aggiornato attraverso modifiche su modifiche, non garantisce più stabilità e prestazioni adeguate e a questo conseguire l'impossibilità di integrazioni necessarie alla trasformazione digitale.

Per sopperire ad ogni singolo problema occorrono molto spesso interventi costosi sia in termini di denaro che di tempo, e molti di essi potrebbero non essere risolutivi a lungo termine. Spessissimo, quindi, le aziende decidono di non intervenire affatto, con il risultato di ritrovarsi con sistemi informatici indietro di diverse versioni rispetto agli ultimi aggiornamenti; quando invece ciò di cui avrebbero bisogno oggi è agilità e velocità per adattarsi all'evoluzione dei mercati e dell'organizzazione del lavoro.



Le piattaforme Low code si presentano come una buona opzione per avviare la modernizzazione di sistemi Legacy e/o la realizzazione e implementazione di applicazioni di livello enterprise.

Le diverse piattaforme disponibili possono infatti interagire con sistemi Erp esistenti o altri sottosistemi, arrivando talvolta a sostituire in toto questi ultimi. Molti fornitori di pacchetti Erp, inoltre, stanno a loro volta adottando piattaforme Low code: essi forniscono al cliente il sistema Erp (in questo caso si può parlare di Erp di nuova generazione) a sua volta integrabile con applicazioni Low code che andranno, ove necessario, a implementare lo

stesso Erp o a creare delle funzionalità aggiuntive e specifiche, senza intaccare il sistema stesso.

Alcuni campi applicativi di piattaforme Low code in questo senso sono:

- Gestione degli ordini
- Gestione delle relazioni con i clienti
- Gestione dei progetti
- Mercati online
- Processi finanziari
- Automazione del Marketing
- Gestione della Logistica

Le piattaforme Low code attualmente disponibili sono varie e, in base alle loro caratteristiche, sono state classificate nel quadrante magico di Gartner dove troviamo, nella versione aggiornata al 2020, in posizioni di:

- **Leaders:** Mendix, Microsoft, OutSystems, Salesforce, ServiceNow, Appian
- **Challengers:** Kony e Oracle (Apex)
- **Niche Players:** AgilePoint, Creatio, Newgen, Kintone, ProntoForms, Quick Base, e TrackVia
- **Visionaries:** Betty Blocks, Pega, Zoho, Oracle (Visual Builder)

Esempi importanti di piattaforme Low code integrabili con sistemi Erp sono dati da Sap e Microsoft che, rispettivamente, si avvalgono di Mendix e delle Power Apps.

Sap e Mendix hanno dato vita a una vera e propria partnership che permette all'Erp e alla piattaforma di dialogare e funzionare in sintonia attraverso la creazione di connettori che mettono in comunicazione i due applicativi. SAP fornisce ai propri clienti un Erp pronto all'uso, cioè con poche possibilità di personalizzazione: in questo modo i futuri aggiornamenti saranno più semplici, come anche le distribuzioni sia in cloud che in locale. Nel momento in cui il cliente avrà bisogno di personalizzazioni, SAP posiziona la piattaforma

Low code Mendix per lo sviluppo delle applicazioni necessarie.

Microsoft fornisce ai propri clienti l'Erp Microsoft Dynamics 365 Finance and Operations in versione estensibile, cioè con possibilità di aggiunte e personalizzazioni, sia in modalità programmazione da codice, sia in modalità Low code. La possibilità di implementare e customizzare in Low code avviene attraverso l'utilizzo delle piattaforme Low code di casa Microsoft: le Power Platforms (Power Apps, Power Automate, Power BI).

L'utilizzo della tecnologia Low code dipende in larga misura dalle singole realtà aziendali, a loro volta caratterizzate da situazioni che possono risultare adatte o meno ad esso a diversi livelli. Quale che sia la situazione di partenza con cui un'azienda si avvicina al Low code, ci sarà sempre la necessità di prevedere investimenti economici che permettano l'adozione di questa nuova tecnologia. Tali investimenti si devono prevedere in termini di acquisizione della stessa piattaforma, in termini di consulenza per individuare la strategia più adatta e in termini di formazione del personale interno.

L'opzione più prudente e oculata sembra quella di affidarsi, in fase di scelta, a consulenti specializzati in trasformazione digitale, a diversi fornitori di piattaforme Low code che sappiano sottolinearne le caratteristiche e a un team IT, sia esso esterno o interno, che possa meglio tradurre per l'azienda le implicazioni e possibilità di ogni prodotto.



I TREND 2021 TRA SMART WORKING, NUOVI TALENTI, BENEFIT E FLESSIBILITÀ

a cura di Anna Minutillo

Il 2021 lo ricorderemo sempre come un anno molto particolare sotto tutti i punti di vista perché iniziato all'insegna di uno stato di emergenza che ha condizionato la nostra vita a 360°.

La necessità di trovare soluzioni a nuovi scenari, ha generato una serie di misure che a ben vedere possono essere inserite in un processo di tipo innovativo perché particolarmente adatte ai nuovi assetti organizzativi e a nuove consapevolezze.

Uno dei più grandi cambiamenti impostosi è indubbiamente lo Smart Working, già contemplato come modello organizzativo in Italia e già regolamentato come "Lavoro Agile" nella legge 81/2017.

Vediamo quale è stata nel 2021, la sua sistematizzazione: dopo quasi un anno di necessaria e capillare diffusione, si è protratta la possibilità di adottarlo sia nel settore pubblico che privato, fino al 31 dicembre. In linea con questa decisione è stato prorogato anche il bonus Smart Working il cui importo, attraverso il Decreto Sostegni bis, è raddoppiato rispetto al 2020, passando da un massimo di 258,00 euro a un massimo di 516,00 euro. Il bonus, erogato dall'azienda, permette al lavoratore di acquistare strumenti e servizi utili ad allestire presso la propria abitazione una postazione di lavoro adeguata.

Lo Smart Working si inserisce, però, in un più ampio quadro di riflessioni sull'organizzazione del lavoro sia in termini di risorse umane, con una rinnovata consapevolezza di profili e necessità, che di adozione e utilizzo di nuovi strumenti nel frattempo realizzati e resi disponibili dal progresso tecnologico. Per capire meglio la portata dell'evoluzione del lavoro, è interessante il *Talent Trends Report 2021* di Randstad Sourceright, che riassume in 10 punti il focus che le aziende, soprattutto in ambito Hr, dovranno avere in relazione alle nuove esigenze del mondo produttivo.

- **Competenze per la creazione di valore:** competenze trasversali, utili a gestire gruppi di lavoratori sia temporanei che permanenti.
- **Flessibilità:** per ottimizzare le prestazioni della propria forza lavoro è importante trovare l'equilibrio tra la produttività, la fatica e lo stress della stessa. Modalità di lavoro ibride che aiutino il personale a gestire meglio impegni di lavoro e vita privata potrebbero facilitare il raggiungimento dell'obiettivo.
- **Salute e benessere della forza lavoro:** benessere fisico e salute mentale sono elementi importanti per i talenti alla ricerca di un impiego e le organizzazioni non possono ignorarlo. Porre in cima ai propri setting condizioni lavorative che favoriscano sicurezza, garantiscano benefit e sostengano in momenti di stress, aiuta le aziende a reclutare i migliori.
- **Incremento della produttività attraverso la trasformazione digitale:** la capacità delle aziende di porsi al passo con i progressi tecnologici e adottare canali digitali all'interno della propria struttura, garantisce efficienza, accelera e aumenta la produttività. La tecnologia aiuta moltissimo anche nel miglioramento della talent experience sul lavoro.
- **Decisioni guidate dall'analisi dei dati:** direttamente proporzionale all'utilizzo di tecnologia e canali digitali è la possibilità di raccogliere e organizzare dati al fine di cogliere caratteristiche, esigenze e aspirazioni dei propri talenti.

- **Affrontare lo skill mix-match:** spesso le aziende faticano a trovare talenti con le competenze richieste, questo sia perché i lavoratori fuggono da settori in declino per rivolgersi a quelli più in auge e sia perché è ancora forte il divario tra la formazione e il mondo del lavoro. Per ovviare a tali difficoltà le aziende devono concentrarsi sulla formazione del proprio personale e costruire pipeline di talenti più solide.
- **Ridefinire strategie di recruiting:** la tecnologia può rivelarsi utile nella ricerca di talenti sviluppando più sofisticate tecniche di ricerca, screening e conduzione di interviste. Importante è anche affinare la capacità di sondare e capire quali sono la disponibilità di talenti a livello globale e la competitività delle retribuzioni, al fine di attrarre a sé le risorse migliori.
- **Diversità e Inclusione:** la sensibilità e l'attenzione verso alcuni temi oggi sono in forte aumento. Per un'azienda è fondamentale adottare sistemi di recruiting più equi che tendano a eliminare pregiudizi e discriminazioni e permettere a talenti differenti di accedere a percorsi di management.
- **Forza lavoro sostenibile:** per un'azienda è fondamentale riuscire a riqualificare la propria forza lavoro al fine di rispondere a nuove sfide di business e cambiamenti del mercato. Investire nella formazione diventa indispensabile.



- **Employer brand e talent experience:** i dipendenti devono potersi riconoscere nell'identità aziendale che a sua volta poggia su una solida reputazione perché è attraverso la loro esperienza di lavoratori, all'interno dell'azienda, in linea con quelle che sono le loro aspettative, che essa può prosperare. Se un lavoratore, un talento, è adeguatamente valorizzato, il suo impegno crescerà, migliorando performance e raggiungendo obiettivi.

Da tale guida si comprende bene che l'evoluzione del mondo produttivo passa attraverso nuovi traguardi organizzativi e nuove dinamiche di relazione.

Strettamente connessi l'uno all'altro, lo Smart Working, la formazione e le competenze, la valorizzazione dei talenti e la flessibilità sono ingredienti essenziali per una nuova configurazione del sistema lavoro.

QUALITÀ

“Qualità significa fare le cose bene quando nessuno ti sta guardando.”

Henry Ford



ORGANIZZAZIONE AZIENDALE INTERNA. PROCESSI DI LAVORAZIONE, STRUTTURE, MODELLI

Ogni azienda è un'organizzazione, un'organizzazione è un insieme di elementi posti in relazione tra loro che attraverso comunicazione e azioni, a loro volta suddivise in fasi, fanno sì che essa prenda corpo e funzioni nella direzione stabilita per raggiungere uno scopo.

Non sempre però le aziende mettono in atto i meccanismi necessari per rispondere alle esigenze di un'organizzazione funzionante e non sempre hanno modelli di riferimento idonei alla loro struttura: spesso non hanno nemmeno una struttura coerente o solida sulla quale ragionare in questi termini. I presupposti su cui ogni azienda nasce e tenta di svilupparsi sono differenti e dipendono da numerosi fattori, e da sempre si è teorizzato e sperimentato modelli di organizzazione che potessero rispondere alle più svariate esigenze o essere validi per la gran parte delle aziende a prescindere dalle loro reali differenze.

Sulla base della nostra esperienza di consulenti, sappiamo che in realtà il rapporto tra una organizzazione o una struttura e il modello di riferimento ha confini davvero labili: spesso è il modello che ridefinisce reparti, ruoli e fasi a prescindere dalla configurazione iniziale e altrettanto spesso, invece, è una determinata struttura aziendale che cerca modelli adatti alla sua morfologia; altre volte si cercano soluzioni ibride e si scompongono modelli e strutture che danno vita a nuove sperimentazioni e assetti interessanti.

La gestione di un'azienda e dei suoi processi, insomma, nonostante riguardi una materia scientifica come l'ingegneria, in realtà ha molto a che vedere con la variabilità e vulnerabilità di caratteristiche che difficilmente restano rigide e regolate da leggi immutabili o formule fisse e sono esposte a eventi e trasformazioni che richiedono nuove riflessioni, nuovi calcoli, nuovi schemi. Saper interpretare l'ossatura di un'azienda, il disegno che la guida e l'organizzazione che la anima al fine di gestire al meglio ogni singola fase dei processi produttivi è l'approccio e la caratteristica del nostro fare, dietro al quale realizziamo condizioni qualitativamente competitive. Abbiamo riflettuto e studiato, alcune volte testato e attuato molti percorsi e cerchiamo qui di riportarne note significative.

LEAN THINKING

Lean Thinking lo si traduce letteralmente con “pensiero snello” e si inserisce in contesto d’impresa come necessità di abbattere gli sprechi che si rintracciano nei processi di lavorazione al fine di attuare nuovi processi standardizzati, efficienti, eccellenti. La centralità del cliente ne è un tassello fondamentale e si intreccia con l’urgenza di cambiare radicalmente la cultura aziendale. L’applicazione del Lean Thinking, infatti, non solo si può estendere a tutti i settori aziendali e ai più svariati contesti, ma anche a tutti i reparti di un’unica azienda.

La metodologia Lean affonda radici nel settore dell’automotive perché fu la Toyota, noto marchio produttore di auto giapponese, ad applicarla tra il 1945 e il 1970, aiutando l’azienda a superare il difficilissimo periodo della crisi petrolifera del 1973. All’epoca la metodologia si identificava con l’acronimo TPS, cioè Toyota Production System e dati i risultati, suscitò notevole interesse negli Stati Uniti e in Europa.

Fondamentalmente i giapponesi erano riusciti a produrre di più con meno profitti e ad efficientare il lavoro con meno risorse.

La successiva sistematizzazione del metodo ha portato all’individuazione di alcuni principi base:



- **Identificare il valore** (= ciò che per il cliente ha valore)
- **Determinare il flusso** (= capire quale flusso utilizzare per produrre il valore identificato)
- Far procedere fluidamente l'attività (= **scorrimento del flusso**)
- Determinare il procedere dell'attività in base alle richieste del cliente (= Pull, **flusso tirato dal cliente**)
- **Ricercare la perfezione** (= mirare alla perfezione come stimolo a migliorare)
- Coinvolgere in questa ottica anche i fornitori (= dare vita a una **lean supply chain**)

Seguendo questi passi la Toyota raggiunse importanti traguardi:

- **Produttività:** 14 nuovi modelli in un anno
- **Qualità:** Yaris e Lexus sono state premiate per sicurezza e qualità di prodotto
- **Velocità:** lo sviluppo di nuovi modelli Toyota avviene nell'arco di 18 mesi
- **Efficacia:** le attività a valore aggiunto dei lavoratori Toyota superano di gran lunga quella dei loro maggiori concorrenti
- **Redditività:** Toyota ha un'alta redditività e uno dei valori in borsa più alti tra i produttori di auto

Ben si comprende come l'ormai definito "Metodo Toyota" sia così popolare e susciti così tanto interesse.

Lo abbiamo analizzato e ci abbiamo riflettuto da vari punti di vista.

IL METODO TOYOTA NEL VENDING

a cura di Michele Magli

Quando si pensa al Vending si pensa al caffè o agli snack che vengono erogati attraverso macchine automatiche in fabbrica o negli uffici. In realtà oggi il Vending è un concetto un po' più esteso: il paniere dell'offerta si è notevolmente ampliato con i servizi estesi ad aeroporti e stazioni ed è possibile consumare bevande calde e fredde arricchite con sciroppi o biscotti, o dei veri e propri pasti dal momento che il settore food si è concentrato anche sui prodotti freschi. Le macchine presenti sul mercato sono sempre più intelligenti a partire dai sistemi di pagamento e possono essere gestite tramite applicazione per finire sui display in grado d'intrattenere con immagini in modalità slideshow. L'investimento sull'innovazione di prodotto ha dato vita, in questo caso, a un servizio, cercando di andare incontro alle esigenze del cliente o di un insieme di clienti sempre più ampio, elevando enormemente anche gli standard qualitativi.

La sola innovazione di prodotto però, come oggi è noto a tutti, non è più sufficiente per posizionarsi al disopra della concorrenza. Lo hanno capito per prime due aziende che sono tra le prime cinque realtà italiane: Gesa Vending ed il Gruppo Illiria. Entrambe queste realtà hanno sentito la necessità di introdurre all'interno della propria organizzazione un modo nuovo di vedere le cose e di approcciarsi ai problemi.



Gesa Vending



Gruppo Illiria

In due parole il Metodo Toyota.

La decisione di avviare un percorso per introdurre il Metodo Toyota in un settore storicamente abituato a prediligere l'area commerciale sopra tutto, nasce dal concetto che un buon prodotto si ottiene inevitabilmente da un buon processo e, dunque, una buona innovazione, in termini di prodotto o servizio al cliente, si deve poggiare su un processo solido, ripetibile in cui il concetto di spreco sia chiaro nella mente di tutti. Entrambe le realtà hanno introdotto il Metodo partendo dall'area tecnica ovvero dal reparto in cui i macchinari usati vengono completamente rigenerati e testati come fossero nuovi. Il partire da quella che chiamiamo "fabbrica" aiuta sicuramente il cambiamento culturale in quanto in "fabbrica" è più facile vedere quegli sprechi che la letteratura ormai riconosce come standard in tutte le aziende: parliamo di errori qualità, di attese ingiustificate, di movimentazioni non richieste ecc. In fabbrica è possibile toccare concretamente il concetto di

tempo come risorsa preziosa ed elemento di vantaggio competitivo sia in termini di efficacia, ovvero di servizio al cliente, che in termini di efficienza, ovvero di contenimento dei costi. Partendo da questi concetti Gesa Vending e il Gruppo Illiria, con forte commitment da parte della Direzione Generale, hanno intrapreso un percorso di cambiamento faticoso ripensando in logica Lean la fabbrica ed il processo di retrofit: hanno ridisegnato il layout, il sistema di alimentazione dei materiali, il sistema di programmazione introducendo il concetto di takt time. Vedere il Metodo Toyota come strumento indispensabile per guidare il cambiamento ha portato a scelte differenti da parte delle due organizzazioni: pur mantenendo entrambe la logica di linee multimix, scandite dal ritmo della domanda cliente e di macchina equivalente, c'è chi ha scelto di lavorare in linea e chi ha preferito usare le postazioni fisse in quanto più idonee al proprio modo di vedere la produzione. Come ogni processo di carattere industriale, per essere migliorato esso deve essere misurabile: a tale proposito sono stati introdotti indicatori di performance specifici per le due realtà che sono la base del percorso di miglioramento continuo, a sua volta pilastro indiscusso della trasformazione snella. Completato il "mondo fabbrica", Gesa e Illiria hanno scelto percorsi diversi per estendere il Metodo Toyota: Gesa ha rivolto l'attenzione sia al processo di "Carico merce sui furgoni" individuando ed attaccando gli sprechi per incrementare il livello di servizio al cliente, sia al processo di "Gestione dell'innovazione" che consiste nell'introduzione del metodo scientifico laddove si crea il prodotto e quindi il valore per il cliente. Illiria invece ha portato le logiche del metodo sulla "Gestione completa del magazzino in area tecnica" cercando di migliorare il flusso di lavoro rendendolo continuo e tirato dalle reali esigenze.

Come anticipato, alla base del Metodo Toyota c'è il miglioramento continuo e quindi non possiamo affermare che la trasformazione snella sia finita, ma entrambe le realtà oggi hanno maturato gli strumenti necessari per condurre un cambiamento efficace che possa continuare ad essere la base indispensabile per una buona innovazione di prodotto oppure di servizio come nel caso del Vending.

LA FILOSOFIA LEAN IN UFFICIO TECNICO: INNOVARE ATTRAVERSO IL CAMBIAMENTO

a cura di Paolo Righi

Gli scenari economici degli ultimi anni hanno spinto le organizzazioni aziendali a ricercare maggiore competitività e quindi a rivedere le proprie strategie attraverso l'innovazione organizzativa e del prodotto. In questo senso il Lean Thinking ha rappresentato e rappresenta non soltanto una filosofia organizzativa e gestionale, ma un efficace strumento per massimizzare il valore creato per il cliente, cercando di ridurre ogni possibile forma di spreco.

Se è vero che il Lean Thinking è ormai stato recepito ed applicato con successo in molte aziende in ambito manufacturing, non si può affermare lo stesso per quanto concerne la sua applicazione in altre aree aziendali. Le difficoltà sono da ricercare nella resistenza al cambiamento tra il modello tradizionale, dove gli uffici operano per singole funzioni (Commerciale, Acquisti, Amministrazione, Ufficio Tecnico, ecc.) e il modello innovativo con organizzazione per processi. L'approccio per processi (recepito dalla ISO 9001:2015) favorisce la responsabilizzazione diffusa verso il basso ed è orientato al miglioramento continuo attraverso il coinvolgimento di tutte le risorse aziendali. All'interno dell'organizzazione devono essere definiti dei processi veloci ed efficienti (depurati dagli sprechi) perché sono i processi a creare valore e ad incidere sulla soddisfazione del cliente.

In Ufficio Tecnico il cambiamento avviene attraverso la gestione di processi, definiti in accordo con tutta la struttura aziendale, che coinvolgono simultaneamente le risorse di tutti gli enti aziendali.

Tra i processi più importanti che vedono coinvolta l'area tecnica troviamo:

- Processo di sviluppo nuovi prodotti
- Processo di gestione delle modifiche
-



IL PROCESSO DI SVILUPPO NUOVI PRODOTTI

Lo sviluppo dei nuovi prodotti è da sempre l'elemento vitale che garantisce la presenza di un'azienda sul mercato, la sua ricchezza e la competitività. Nell'ultimo decennio la richiesta di aderenza ai bisogni sempre crescenti dei clienti è talmente elevata da richiedere un processo di progettazione snello e dinamico che sostituisca il modello di progettazione tradizionale.

Il processo di sviluppo dei nuovi prodotti si pone l'obiettivo di eliminare criticità e sprechi che si vengono a generare quando le varie aree aziendali lavorano separatamente ed in modo sequenziale (modello tradizionale).

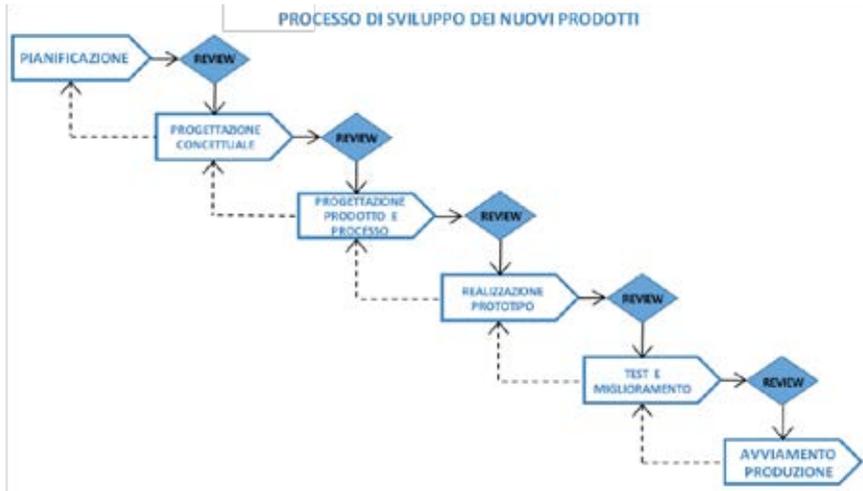
Ecco alcune delle principali criticità riscontrate all'interno di aziende italiane di piccole e medie dimensioni:

- Mancanza di una figura di responsabile con la visione globale di tutto il progetto, dal cliente (specifiche tecniche) al cliente (consegna). Questo ruolo talvolta è ricoperto (in modo parziale) dal "progettista esperto" o dal responsabile di ufficio, persone esperte ed autorevoli sotto il profilo tecnico, ma con scarsa propensione al Project Management.
- Mancanza di una pianificazione dettagliata e aggiornata: ogni ente aziendale ne ha una propria (più o meno aggiornata) ma le sovrapposizioni, le attese ed i ritardi sono frequenti.
- Lo sviluppo del lavoro non è orientato a perseguire attività in parallelo.
- Il progetto è "dei progettisti" che spesso sono soli nella ricerca di soluzioni tecniche e rischiano di sottovalutare l'impatto su standardizzazione e costi.
- Anche all'interno dell'Ufficio tecnico ci sono momenti di disallineamento e scarsa integrazione fra le varie componenti: modellazione e disegno, calcolo strutturale, impianti, distinte base. Questi aspetti sono spesso fonte di incomprensioni ed errori e sono un segnale di "spirito di gruppo" poco presente.
- Mancanza di momenti di monitoraggio e controllo "formali" dove presentare lo stato di avanzamento del progetto, i risultati raggiunti e condividere problematiche e criticità.
- Mancanza di indicatori di performance chiari e definiti.
- È un modello organizzativo che esalta le separazioni a discapito dell'integrazione.

Il processo di sviluppo dei nuovi prodotti è caratterizzato da 5 entità fondamentali:

- 1. I gruppi inter funzionali di progetto – TEAM, con composizione adeguata alla complessità del progetto.** Nel TEAM sono rappresentati tutti gli enti aziendali coinvolti nel processo di progettazione. Il TEAM ha il compito di condividere fin dalle prime fasi le specifiche tecniche e di lavorare per raggiungere gli obiettivi indicati: conformità alle specifiche richieste (prestazioni) costi del prodotto, tempi di sviluppo di tutto il processo. Questi obiettivi rappresentano gli indicatori del processo di progettazione (K.P.I.) e sono monitorati durante tutte le fasi del progetto.
- 2. Il Project Leader.** Viene nominato dalla Direzione tra le risorse con adeguate competenze tecniche e di Project Management. Ha il compito di gestire tutto il progetto e di orientare le attività del TEAM al raggiungimento dei risultati.
- 3. La pianificazione del progetto.** Il progetto può essere scomposto in alcune macro-fasi. Ognuna delle fasi del progetto è caratterizzata da un elenco di attività che devono essere sviluppate necessariamente per il completamento della fase. Per contenere i tempi di sviluppo è fondamentale che siano sfruttati al meglio i percorsi paralleli. Al termine di ogni macro-fase è previsto un momento di monitoraggio e controllo dei risultati ottenuti: Design review.
- 4. Il Concurrent Engineering, ovvero la progettazione congiunta prodotto-processo.** È un tassello fondamentale perché consente di ridurre il time to market di un prodotto sviluppando attività in parallelo che a volte si possono anche sovrapporre. Questo significa per esempio che la fase di industrializzazione può avvenire parallelamente al progetto cercando di anticipare i temi e di condividerli collegialmente. Lo stesso concetto può essere applicato all'acquisto dei componenti con lead time più lunghi o al coinvolgimento dei servizi di Post-Vendita e Divisione Ricambi.

5. **Il Co-design** rappresenta il coinvolgimento di clienti, partner e fornitori nel processo di sviluppo di un nuovo prodotto. Il coinvolgimento di differenti personalità esterne all'azienda ha lo scopo di ricevere un feedback sull'efficacia e usabilità di un progetto o di una idea. Il coinvolgimento di fornitori tecnicamente qualificati consente di anticipare eventuali problemi che possono causare perdite di tempo o incremento di costi.



STRUMENTI DI SUPPORTO ALLA GESTIONE DEL PROCESSO DI SVILUPPO DEI NUOVI PRODOTTI

Uno strumento Lean essenziale per la corretta gestione del processo di progettazione è il Visual management ovvero la gestione a vista applicata allo sviluppo dei nuovi prodotti. È un approccio estremamente pratico perché consente di portare alla vista di tutti i processi le informazioni utili al flusso del lavoro. Permette di visualizzare istantaneamente tutte le informazioni legate al progetto, mettendo in luce le possibili criticità e mantenendo sempre alta la consapevolezza delle attività da svolgere e degli obiettivi da raggiungere. Tali obiettivi si identificano in:

- Riduzione del “time to market”.
- K.P.I. monitorati durante tutto il processo.
- Individuazione anticipata dei problemi e delle criticità.
- Riduzione del numero di modifiche.
- Responsabilizzazione diffusa su tutte le risorse.
- Orientamento al miglioramento continuo attraverso il coinvolgimento di tutte le risorse aziendali.
- Miglioramento del clima aziendale attraverso l’eliminazione di barriere comunicative.

COME TRASFORMARE LE DIFFICOLTÀ IN OPPORTUNITÀ

Abbiamo visto come si possano raggiungere obiettivi rilevanti attraverso l’applicazione di una metodologia che coinvolge trasversalmente tutta la realtà aziendale: i risultati si ottengono attraverso un cambiamento radicale che coinvolge molte persone. Nelle complesse dinamiche che questo comporta, bisogna però prestare attenzione affinché tutto il processo si sviluppi in modo corretto, prevenendo o intervenendo tempestivamente al manifestarsi delle prime difficoltà che, se trascurate, possono diventare motivo di insuccesso. Identifichiamone alcune:

- Leadership del Project Leader insufficiente.
- Difficoltà nel mantenere costantemente aggiornata la pianificazione del progetto.
- Difficoltà nella comunicazione tra alcuni componenti del TEAM.
- Difficoltà nel condividere le problematiche e nel trovare soluzioni (Problem Solving): in questo caso la tendenza è di portare le problematiche ad un livello superiore affinché “qualcuno decida”.



made in Italy

IL LEAN THINKING NELLA MODA: L'INNOVAZIONE DEL METODO TOYOTA NELL'INDUSTRIA CALZATURIERA

a cura di Marta Alcini

Dall'esperienza in un calzaturificio di un noto brand, abbiamo riflettuto su quelle che sono due domande cruciali che in quel contesto ci si poneva: come affrontare la crescente varietà di prodotti richiesti dal mercato con cicli di vita sempre più brevi ed esigenze pronte in ogni momento a vere e proprie inversioni di rotta? Come conciliare un know-how prettamente artigianale con il mercato di massa e la riduzione del time to market? Per queste realtà il vero fulcro innovativo oggi è nel modello organizzativo: la classica catena di montaggio, seppur adattata all'ambito tessile o calzaturiero, non funziona più, non riesce a dimostrarsi efficace in un mondo che cambia tanto velocemente. Negli ultimi anni si è assistito ad una vera e propria rivoluzione del concetto di azienda, partendo da una struttura rigida in cui l'operatore specializzato lavora il pezzo per una parte del processo e lo passa al successivo addetto, altrettanto specializzato, ad una conformazione sempre più aperta. Oggi ci sono isole produttive separate per gruppi di lavorazione, dimensionate anche giornalmente in base alla domanda e tra cui il prodotto fluisce in base al suo ciclo specifico: potremmo cambiare articolo domani e basterebbe semplicemente rivalutare il percorso del bene in base al processo che serve per realizzarlo. Occorre che le informazioni fluiscano velocemente per poter permettere a tutte le

parti in gioco di effettuare i cambiamenti di propria competenza: piani di formazione, cambi di layout, variazioni dei bilanciamenti di linea attuati. La grande variabilità dei mix produttivi richiesti, l'affinamento del senso critico del cliente, implicano infatti non solo un minor tempo disponibile per industrializzare e realizzare un prodotto, ma anche maggiore complessità e ricercatezza del prodotto finito. Conseguenza diretta sono cicli di lavoro sempre nuovi, materiali mai lavorati in precedenza, approvvigionamento di accessori e semilavorati complessi. Non potremmo mai essere efficienti, tempestivi, produttivi, se non avessimo alla base una struttura flessibile in grado di supportare anche le improvvise sterzate del mercato. Il problema del lead time è sicuramente tra quelli a cui siamo più sensibili. I lotti di lavoro sono in costante diminuzione: un reparto specifico, in 8 mesi, ha visto ridurre la numerosità dei suoi lotti del 90% e stravolgere il proprio layout con costanti modifiche in base alle richieste (e ridurre grazie a questo del 50% il proprio lead time). La vera innovazione osservata nella realtà industriale considerata non è tanto, ormai è chiaro, nella tecnologia, che pure è importante e dà il suo contributo, quanto nella flessibilità delle risorse disponibili. Si assiste quotidianamente ad un processo di cambiamento che si allontana dalla specializzazione dei compiti, per dar vita ad un "superoperatore" in grado, nella sua versione più estrema, di realizzare per intero il prodotto. Questo implica che ciascuna risorsa debba avere piena coscienza e consapevolezza dell'intero processo, nonché dei macchinari usati, i quali devono essere velocemente settati per cambiamenti frequenti di necessità. Di pari passo, ovviamente, avviene lo stesso in tutti i reparti a staff: è necessaria una piena consapevolezza dell'intero processo per poter apportare davvero un valore aggiunto. Questo comporta, nel nostro caso, che figure con ruoli differenti siano fisicamente negli stessi uffici, che vengano effettuate riunioni quotidiane tra i referenti di ogni area, che ciascuno abbia in ogni momento chiaro che la comunicazione e la collaborazione sono fondamentali. Ciascuno di noi sa che domani potrebbe occuparsi di un'attività non prettamente di sua competenza, ma che è utile ad allargare la propria visione d'insieme: non è raro che un ingegnere gestionale si occupi per un periodo di tempi e metodi



per poi passare alla pianificazione della produzione, senza dimenticare un periodo di formazione nella logistica. Certo non si può prescindere da un certo sviluppo tecnologico, volto tuttavia non a sostituire l'uomo nelle attività a valore aggiunto, quanto piuttosto nel facilitare e velocizzare il processo nei punti a maggiore spreco: spostamenti, movimentazioni di semilavorati, prodotto finito e carichi. Una macchina da cucire, per quanto automatizzata, necessiterà sempre di un esperto operatore che la guidi. Perfino le più avanzate cucitrici automatiche e programmabili, che pure vengono sfruttate per produzioni di massa, possono eseguire solo particolari tipi di cucitura, mentre la restante parte delle lavorazioni rimane appannaggio di coloro che svolgono questo lavoro da anni, le uniche in grado di trasformare davvero pezzi di pelle in una scarpa finita.

La sensazione è di essere in un vortice in continuo cambiamento, in cui non è concessa pausa o si rischia di venire travolti, ma la fatica è certamente compensata dalla consapevolezza che tutti contribuiamo a realizzare nel minor tempo e nel miglior modo possibile un oggetto che a tutti gli effetti si può definire artigianale, curato, bello.



AGIRE SUL TEMPO PER INNOVARE: IL QUICK RESPONSE MANUFACTURING PUÒ ESSERE UNA RISPOSTA

A cura di Michele Magli e Sara Giulia Nespeca

Negli anni '90 e 2000 le aziende europee hanno visto l'opportunità di trasferire sedi operative di carattere industriale in Paesi a basso costo di manodopera sfruttando questa leva come elemento di vantaggio economico. L'impatto favorevole del costo del lavoro ha permesso a molte realtà di produrre in modo competitivo per poi vendere sui mercati d'abitudine traendone il massimo profitto. La pandemia di Covid 19 ha accelerato un processo già in corso nel sistema industriale globale, all'interno del quale si stanno modificando radicalmente le filiere produttive e accorciando le catene di fornitura, dimostrando la precarietà di molte organizzazioni, nonché strutture commerciali arretrate e lontane dai bisogni sempre più dinamici nell'evolversi del "sistema cliente". Le aziende più innovative del panorama mondiale si trovano dal lato commerciale ad aver strutturato un sistema diversificato e specifico per singolo mercato in grado di comprendere rapidamente bisogni diversi in momenti diversi, dal lato industriale hanno adottato invece modelli organizzativi atti a semplificare costantemente la pesantezza delle strutture ed a fornire elementi di governance immediati.

Il tempo diventa elemento centrale dei nuovi assetti industriali. Le migliori aziende che abbiamo oggi l'opportunità di conoscere fanno leva su alcuni pilastri comuni: innovazione di prodotto, innovazione in termini di processo

e tecnologia per le sedi decentralizzate situate in Paesi a basso impatto della manodopera e metodologie industriali che mettano il concetto di “tempo” al centro del progetto organizzativo.

Il perché sia importante avere un prodotto innovativo è un concetto ormai noto e legato alla costante variabilità dei bisogni “sociali”. Il perché avere strutture innovative laddove la manodopera costa poco si sposa perfettamente con l’idea di “qualità percepita” e di standard sempre più elevati in ogni settore. Crediamo sia utile soffermarci sul concetto di tempo introducendo un modello proposto da uno studioso americano, Rajan Suri: il Quick Response Manufacturing.

Il concetto primitivo è che mix produttivi ampi, ridotti time to market e lead time produttivi siano fattori dai quali le aziende non possono più prescindere per poter competere sul mercato attuale.

Garantire mix produttivi ampi e diversificati è vitale in quei settori caratterizzati da prodotti con cicli di vita brevi e per i quali la customizzazione è un vantaggio diretto, come ad esempio l’industria della moda; allo stesso tempo avere ridotti time to market consente alle aziende di catturare più velocemente quote di mercato, sfruttando anche tecnologie più avanzate; ridotti lead time di produzione invece consentono di rispondere più velocemente alle esigenze dei clienti aumentandone di riflesso la soddisfazione.

In questo contesto trova spazio il modello organizzativo del QRM – Quick Response Manufacturing, un modello di gestione il cui principale obiettivo è la riduzione del lead time aziendale: il QRM promuove infatti la riduzione del lead time, tanto a livello amministrativo quanto produttivo, cercando di ridurre i tempi di tutto il processo a partire dalla fase di acquisizione ordini, ideazione e progettazione, fino alla fase di lancio sul mercato, adattandosi perfettamente a contesti caratterizzati da una domanda variabile e ampi mix. Punto cardine di questo modello è la creazione di celle industriali ovvero piccole aziende dedicate alla produzione di famiglie di prodotti. Lo scopo di questa riorganizzazione è quello di creare delle unità produttive nelle quali il ciclo di progettazione, produzione e commercializzazione dei prodotti possa essere eseguito per intero all’interno della cella, senza aver bisogno di fare



transitare i pezzi verso altri reparti o dell'intervento di uffici/unità centrali (azienda formata non più da aree ma da tante celle indipendenti), così come avviene nelle produzioni caratterizzate da logica job shop. Tale organizzazione è possibile perché la cella raggruppa al proprio interno tutto ciò che è necessario alla gestione dei prodotti (nel caso in cui questo non fosse possibile il QRM introduce logiche di condivisione delle risorse molto rigide). La riduzione del lead time è conseguenza diretta del fatto che ad ogni cella è assegnata la gestione di una famiglia di prodotti ovvero gruppi di prodotti caratterizzati da un ciclo di vita simile: dal punto di vista produttivo è proprio la similarità dei processi produttivi che garantisce la possibilità di ottimizzare i tempi di setup e di riflesso di ridurre i lotti di produzione. La riduzione del lead time è favorita, inoltre, anche dalla possibilità di abbassare il livello di scorte inter-operazionali: la vicinanza delle diverse fasi di lavoro non rende più necessario attendere il completamento di un intero lotto prima di passare alla lavorazione successiva.

Si supera in questo modo la figura del capo reparto e si introducono i team di prodotto ovvero gruppi di operatori con una preparazione trasversale alle

diverse attività svolte all'interno della cella, che hanno piena responsabilità della qualità e dei tempi di consegna. Dal punto di vista commerciale, invece, la proposta al mercato non viene più mossa da alti strateghi, ma da operatori esperti del prodotto.



Quello che si viene a creare è una struttura organizzativa “piatta” caratterizzata da una logica di controllo in cui ogni team è responsabile del prodotto o della famiglia di prodotti che presidia; in questo contesto diventano obsoleti i tradizionali sistemi di controllo industriale: ecco che l'MRP diventa uno strumento di pianificazione ad alto livello e di coordinamento dei materiali, mentre il controllo della produzione viene fatto attraverso l'introduzione di carte POLCA (Paired – Cell Overlapping Loops of Cards with Authorization). Le POLCA CARD sono un segnale di capacità produttiva espresso in pezzi o ore che vengono assegnate ad ogni coppia di celle in quantità pari alla capacità produttiva che si vuole garantire per un determinato periodo di tempo. La logica che governa il flusso produttivo è semplice: una fase di lavorazione

può essere avviata se per l'ordine di produzione è disponibile la carta POLCA associata alla fase di lavorazione successiva. Questo strumento di controllo potrebbe ricordare il cartellino Kanban introdotto dal modello della Lean Manufacturing, ma contrariamente ad esso la carta POLCA non rappresenta un segnale di ripristino delle scorte, bensì di capacità produttiva disponibile, inoltre non è assegnata a nessun prodotto e a nessuna stazione di lavoro ma solo ad una coppia di celle. Da questo punto di vista possiamo dire che le carte POLCA superano quelli che sono i tradizionali limiti del sistema Kanban, ovvero quello di essere strettamente connesso alla domanda del prodotto al quale è associato e che ne determina la crisi se utilizzato in contesti caratterizzati da un'alta variabilità della domanda.

Fino a qualche anno fa il QRM veniva considerata una metodologia organizzativa di nicchia destinata agli "sperimentatori", oggi invece viene introdotto nelle aziende moderne come elemento coesistente al Lean Thinking. Essendo il tempo un chiaro elemento di vantaggio competitivo può facilmente diventare uno "spreco" e quindi in ottica Lean va gestito con uno strumento sia efficace che efficiente.

In conclusione come per tutte le invenzioni sarà il tempo stesso che ci potrà dire quanto il QRM sarà in grado di trasformarsi in vera e propria innovazione in grado di portare grandi cambiamenti nel mondo industriale.

DA CAVOUR ALLA FABBRICA 4.0

PASSANDO ATTRAVERSO EQUILIBRI INSTABILI

a cura di Michele Magli

Il mondo economico industriale cambia sempre più velocemente passando attraverso brevi intervalli di equilibri sempre diversi e molto spesso in profonda contraddizione.

Gli anni 90 e 2000 hanno visto le aziende europee cercare il profitto in quei Paesi definiti “a basso costo della manodopera”.

Durante la Crisi Economica Mondiale del 2008 l'attenzione si è spostata sull'internazionalizzazione intesa semplicemente come vendita a clienti esteri e considerata l'unica possibilità di sopravvivenza nonché la cura a tutti i mali. Anche gli istituti di credito vedevano di buon occhio l'aprire i confini e l'allontanarsi dal proprio Paese. “Se sei in Cina sicuramente avrai successo...”. Sono nati comitati per l'internazionalizzazione, strutture costruite *ad hoc* in grado di aiutare le aziende a seguire la corrente sottovalutando spesso l'impatto economico della nuova direzione.

Con il passare degli anni e l'accentuarsi delle difficoltà il problema, e quindi la soluzione, si è rivolto alle banche ed al mancato credito nei confronti dell'industria. È partita quindi la ricerca di potenziali investitori, fondi d'investimento, private equity o salvatori della patria: tutti coloro che in qualche modo potessero colmare il gap di profitto che i cambiamenti stavano introducendo.



A partire dal 2015 e 2016 l'economia ha cominciato a dare segnali di ripresa, le banche, seppur con qualche eccezione, hanno cominciato a fare nuovamente il loro mestiere ed è nato il progetto Fabbrica 4.0. Oggi se ne parla come la svolta del presente e del futuro, tutti sono esperti anche se concretamente non esistono casi "completi" di noto successo. Fabbrica intelligente, big data, automazione spinta per tutti anche per chi è distante vent'anni da uno scenario sostenibile in questa direzione proprio per la natura e per l'essenza del business.

Ma il Mondo Economico è in trasformazione e vive di equilibri veloci. Ralenta così l'economia del Brasile, la Cina controlla la crescita e in un articolo del Corriere Della Sera del febbraio 2017 si leggeva che il costo della manodopera della più grande economia del mondo avesse superato quello dell'America Latina avvicinandosi a Grecia e Portogallo. La Cina passa in pochi anni dall'El Dorado di chi vede nella riduzione dei costi l'unica arma vincente ad un esempio di eccellenza produttiva. Viene a destabilizzarsi quindi

il concetto di prodotto cinese sinonimo di scarsa qualità e conseguentemente cade il luogo comune di prodotto occidentale dalle caratteristiche sublimi. Le tanto ostentate Qualità, Produttività ed Eccellenza europee sono così state copiate da chi può permettersi di assorbire quasi completamente il proprio prodotto chiudendo quello che è il cerchio perfetto dell'economia "indipendente". La "fabbrica del mondo" si sgretola o meglio si trasforma a favore di unità più piccole e dall'effetto solo temporaneo come la Thailandia ed il Vietnam che come è noto a tutti non potranno mai avere il bacino commerciale del gigante asiatico.

A questo punto per chi produce l'Europa? Quale sarà la nuova moda/arma vincente che guiderà univocamente le scelte strategiche delle aziende?

Manodopera a basso costo, internazionalizzazione, credito, Fabbrica 4.0 sono già superate? La manifattura italiana potrà quindi riaffermarsi anche in quei settori lontani dalla tecnologia estrema, dal lusso e dall'alimentare? Purtroppo è ancora presto per poter dare una risposta univoca. Lavorando con il mondo industriale vediamo molto fermento intorno a quelle che sono o saranno le nuove frontiere decisionali.

Oggi come non mai si va consolidando in noi l'idea che le aziende debbano ancora raggiungere la velocità che il loro contesto economico richiede ed abbiano bisogno di una strategia solida ma in grado di cambiare costantemente per salvaguardare quella che è la mission originaria. L'Italia Unita è nata nel 1861 dalle idee di un uomo conservatore in grado di cambiare continuamente per raggiungere nobili obiettivi politici, economici ma soprattutto chiari ed univoci per definizione. Così come Cavour più di 150 anni fa è riuscito a governare il futuro cambiando e trasformando sé stesso e la realtà che governava, così oggi le aziende hanno bisogno di adottare soluzioni e strategie diverse, talvolta in contrasto, portandole a convivere sotto una unica visione dove l'equilibrio immutabile ed eterno può nascere solo dalla somma di tanti equilibri precari.

FABBRICA 4.0 UNO STRUMENTO PER RIPRENDERE COMPETITIVITÀ

a cura di Sara Giulia Nespeca

“Industria 4.0”, “Smart Manufacturing”, “Fabbrica intelligente” sono tutti termini utilizzati per indicare quella che sarà la fabbrica del futuro, ovvero una fabbrica altamente automatizzata ma soprattutto interconnessa.

Il termine Industry 4.0 nasce in Germania nel 2011 sotto forma di progetto promosso dal governo nazionale per favorire e sostenere la digitalizzazione e l’innovazione all’interno del settore manifatturiero: nel corso di questi anni le aziende tedesche hanno messo in pratica le “linee guida” che caratterizzano questo nuovo approccio alla produzione, ottenendo notevoli risultati e diventando quindi il simbolo della Fabbrica Intelligente.



Ma di cosa parliamo quando parliamo di fabbrica 4.0? Con il termine fabbrica 4.0 si fa riferimento ad un processo di ottimizzazione e riorganizzazione delle realtà produttive e non, attraverso l'applicazione e l'utilizzo di soluzioni tecnologicamente avanzate. Internet of things, Big data analytics, cloud, realtà aumentata, robotica avanzata sono solo alcune delle tecnologie che stanno abilitando quella che viene definita come la "Quarta rivoluzione industriale". Ma procediamo con ordine: la caratteristica principale che contraddistingue una fabbrica 4.0 è l'interoperabilità delle risorse, ovvero macchinari, sensori, strumentazioni, persone devono poter connettersi e comunicare tra loro. La fabbrica 4.0 è quindi una fabbrica fortemente interconnessa in cui il processo produttivo (o organizzativo) non è più assimilabile ad una sequenza di fasi distinte, ma si struttura come processo reso più fluido ed integrato dal flusso informativo prodotto dalle tecnologie digitali. Questa "trasformazione" è resa possibile da quello che viene chiamato "Internet of things – IOT" (o internet delle cose): con questo termine si identifica la rete di oggetti fisici dotati della tecnologia necessaria per rilevare, trasmettere e ricevere informazioni sul proprio stato o sull'ambiente esterno. L'utilizzo di sensori di ultima generazione, microprocessori, attuatori, tag RFID consentono di avere, in tempo reale, una mappatura molto dettagliata del processo produttivo (o della rete organizzativa).

Le novità apportate da questa tecnologia sono essenzialmente due. La prima riguarda l'accesso continuo, tramite infrastrutture Cloud, a quantità di dati enormi: sono quelli che vengono comunemente chiamati Big Data; che siano strutturati o meno, la loro elaborazione e analisi, attraverso strumenti e metodologie di data analytics, consente di ottenere informazioni utili al processo decisionale. La seconda novità riguarda la velocità di acquisizione dei dati stessi che è tale da rendere i KPI (Key Performance Indicators) quali Efficienza, MTBF (Mean time between failures), difettosità, wip, indicatori "vivi", cioè in grado di restituire un quadro sempre aggiornato sullo stato di salute dello stabilimento produttivo e, di conseguenza, la possibilità di avere un processo decisionale più rapido ed efficace.

Altro punto cardine di questo nuovo approccio organizzativo è la robotica

avanzata: in un contesto in cui flessibilità e riduzione dei lead time diventano fattori determinanti per la competitività delle aziende, diventa necessario dotarsi di macchinari o robot che siano in grado di interagire con l'uomo e di eseguire in maniera flessibile diverse funzioni produttive.

Tra i benefici offerti dalla fabbrica 4.0 possiamo elencare sicuramente la capacità di creare un sistema produttivo flessibile in grado di dare risposta alla variabilità del mercato; nonostante ciò, è probabile che questo non sia il beneficio maggiore. L'esperienza spesso restituisce la sensazione che la maggiore difficoltà incontrata dalle aziende sia quella di avere un processo decisionale rapido ed efficace: la mancanza di informazioni precise, aggiornate e soprattutto non condivise produce tempi di risposta lunghissimi. Da questo punto di vista la fabbrica 4.0 rappresenta uno strumento valido attraverso il quale poter decidere velocemente in modo efficace.

Il modello di fabbrica 4.0 si sta facendo avanti in un contesto manifatturiero caratterizzato dall'applicazione sempre più diffusa della metodologia Lean: la distinzione tra attività a valore (VA) e non a valore (NVA) è il punto centrale di un approccio organizzativo in cui l'eliminazione dello spreco orienta le scelte aziendali; Kanban, TPM, supermarket, Smed, Kaizen Blitz, spaghetti chart, sono alcuni degli strumenti che il modello Lean ci mette a disposizione per andare ad agire ed eliminare gli sprechi quali movimentazioni, scorte etc. Dal punto di vista operativo fabbrica 4.0 può essere visto, più che come modello organizzativo, come un ulteriore strumento attraverso il quale andare ad intervenire sugli sprechi, ma con soluzioni tecnologicamente più avanzate. Vediamo un esempio: il modello Lean ha introdotto il concetto di manutenzione preventiva attraverso lo strumento del TPM (Total Productive Maintenance); l'obiettivo è di ridurre l'incidenza dei fermi macchina per guasto attraverso una schedulazione efficiente degli interventi di manutenzione. Lo stesso obiettivo può essere perseguito, in logica fabbrica 4.0, attraverso quella che viene chiamata manutenzione predittiva, evoluzione della manutenzione preventiva, che sfrutta l'individuazione di uno o più parametri, monitorando i quali è possibile prevedere il tempo residuo prima del guasto e che consente quindi di rendere più efficiente l'attivi-

tà di manutenzione, perché svolta solo quando effettivamente necessaria. Questo tipo di attività richiede l'utilizzo di una strumentazione avanzata e soprattutto la possibilità di monitorare in tempo reale i parametri identificati. Anche l'Italia, seppure in ritardo rispetto alla Germania, sta cercando di promuovere questo tipo d'innovazione tecnologica: nella legge finanziaria del 2017 si prevedeva l'applicazione di maxi ammortamenti per quelle aziende che avessero deciso di investire in "beni funzionali alla trasformazione tecnologica e/o digitale in chiave Industria 4.0".

Le percentuali di ammortamento identificate erano due: all'acquisto di beni materiali, quali macchinari, sistemi di movimentazione o robot sarebbe stata applicata una percentuale di ammortamento del 250% invece per l'acquisto di beni immateriali come per esempio software di progettazione o piattaforme di gestione della produzione, la percentuale di ammortamento arrivava al 140% (applicata solo se l'investimento in un bene immateriale avvenisse contestualmente all'acquisto di un bene materiale beneficiario del maxi ammortamento al 250%). Il maxi ammortamento non sarebbe stato applicato indiscriminatamente a tutti gli investimenti in nuovi macchinari, ma i beni strumentali acquistati avrebbero dovuto avere determinate caratteristiche: essere dotati di tecnologia CNC o PLC, prevedere un'interconnessione ai sistemi informatici di fabbrica e un'integrazione automatizzata con il sistema logistico aziendale (oppure con la rete di fornitura o con le altre macchine del processo produttivo); infine essere dotate di un'interfaccia uomo/macchina semplice ed intuitiva e rispondere ai più recenti standard in termini di sicurezza, salute e igiene del lavoro.

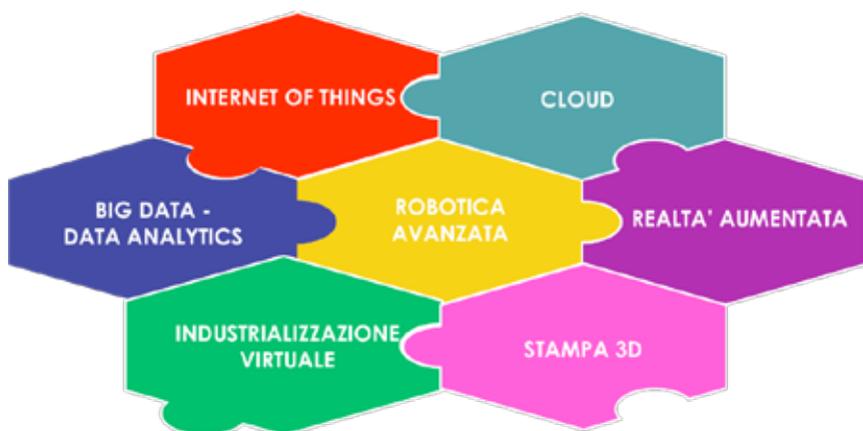
Questo incentivo prevedeva investimenti per acquisti effettuati entro il 30 giugno 2018 a patto che l'ordine con il relativo acconto fosse superiore al 20% e venisse versato entro il 31 dicembre 2017.

FABBRICA 4.0 DIVENTA UNA METODOLOGIA: LE 6 FASI OPERATIVE

a cura di Michele Magli

Dopo oltre un anno e mezzo di studio e diversi casi d'applicazione possiamo finalmente dire che dietro il concetto di fabbrica 4.0 c'è un metodo concreto che aiuta le aziende a combattere gli sprechi proiettandole in una dimensione moderna efficiente oltre che efficace.

Come affermiamo già da tempo, dal confronto con i clienti, la sola rincorsa al super/ipersuavamento rischia di essere un passo falso lungo diverse direzioni: la prima sicuramente è quella di riempire i beni di caratteristiche di scarsa utilità pratica, facendo così lievitare il prezzo pur di rientrare



nel “bonus” e la seconda è quella della mancata azione nei confronti dei principali sprechi che, solitamente, bloccano il corretto scorrere dei flussi industriali.

Per superare queste barriere, che sono solitamente di natura psicologica, abbiamo sviluppato un approccio che permette di coniugare insieme il beneficio del Lean Thinking, inteso come il Metodo Toyota finalizzato alla caccia agli sprechi ed il concetto di Fabbrica 4.0, inteso come Tecnologia ed Interconnessione, facendo rientrare il tutto chiaramente all’interno del super/iper ammortamento.

Fase 1. Definizione dei flussi aziendali: in questa fase vengono identificati i flussi, e non le funzioni aziendali, ovvero l’insieme delle attività che direttamente o indirettamente concorrono alla creazione del valore per il cliente. Come abbiamo potuto constatare non sempre le aziende riescono a ragionare per flussi facendo spesso confusione tra flusso, prodotto e funzione che ne esercita l’autorità.

Fase 2. Definizione dei flussi critici: per flussi critici intendiamo i flussi che sono maggiormente legati al business dell’azienda ed attraverso i quali vengono determinate le sorti, in positivo o in negativo, dell’azienda stessa.

Fase 3. Mappatura dei flussi critici ed individuazione del Flusso Pilota: per mappatura dei flussi critici intendiamo proprio l’attività cuore del Lean Thinking ovvero l’individuazione degli sprechi intesi come criticità che ne rallentano il corretto scorrere. La mappatura può essere fatta con lo strumento della Value Stream Mapping (VSM), qualora l’azienda scelga un approccio analitico, oppure attraverso le 5S competitive se si preferisce un approccio più concreto. L’obiettivo finale della mappatura dei flussi è quello d’ identificare gli sprechi e di definire delle “soluzioni a tendere” in cui l’apporto della tecnologia e dell’interconnessione, e quindi del Mondo 4.0, possa aumentarne notevolmente le performance. Disegnata la situazione futura per tutti i flussi critici deve essere definito un Flusso Pilota da realizzare sul campo e che faccia anche da faro per la successiva estensione del Modello. Chiaramente, come

accade per i flussi critici, così anche per il flusso pilota, la situazione futura potrà prevedere sia macchinari che integrazioni software ma necessariamente entrambi dovranno rispettare la “clausola d’interconnessione avanzata” ovvero integrarsi con i sistemi aziendali eliminando gli sprechi.

Fase 4. Creazione delle specifiche tecnologiche e scelta del Partner Tecnologico: “disegnato” il modello a tendere del flusso pilota, è necessario definirne le specifiche tecnologiche nel dettaglio per poi scegliere in modo mirato il Partner con caratteristiche affini all’obiettivo che si vuole raggiungere. Il Partner deve essere in grado di soddisfare tutti i requisiti necessari avendo quindi competenze trasversali per “vestire” sull’azienda soluzioni standard in partenza. Il Partner deve essere in grado di valutare la composizione tecnologica dei macchinari e come renderli compatibili con il sistema azienda.

Fase 5. Implementazione del flusso Pilota ed estensione del Modello ai Flussi Critici: il flusso pilota deve essere implementato, testato e corretto in modo ciclico fino al raggiungimento del target di progetto. Solamente dopo aver concluso questa fase l’azienda sarà in grado di affrontare con le stesse logiche i restanti flussi critici, completando così la trasformazione in logica Fabbrica 4.0.

Fase 6. Stesura della Perizia Tecnica: la perizia tecnica attesta o meno il corretto adempimento ai requisiti per poter accedere al super/iper ammortamento. Una volta realizzata fisicamente la trasformazione sui flussi critici e quindi trasformato effettivamente l’impianto di fabbrica con una revisione sostanziale anche del layout, si può redigere la Perizia Tecnica che tenga in considerazione tutti gli elementi siano essi obbligatori o facoltativi.

L’applicazione di queste fasi in diverse situazioni ed in diversi contesti, ci permette, in conclusione, di confermare l’efficacia della Metodologia nel superare i limiti di cui abbiamo parlato inizialmente aumentando la produttività e di conseguenza la redditività delle aziende attraverso quella che possiamo definire una “caccia tecnologica agli sprechi”.

DALLA FABBRICA 4.0 AL PIANO DI TRANSIZIONE 4.0: LA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE E LE STRATEGIE PER ESSERNE PROTAGONISTI

a cura di Anna Minutillo

“Bisogna estendere e rendere facilmente fruibile il piano nazionale della Transizione 4.0 per accompagnare le imprese nel processo di innovazione tecnologica e di sostenibilità ambientale”.

Queste le parole di Mario Draghi a febbraio 2021.

Era il 2011 quando per la prima volta, in Germania, si sentì parlare di Industria 4.0 in occasione della Fiera di Hannover. Da allora report di gruppi di lavoro e discussioni all'interno dei vari World Economic Forum, continuano a sviluppare e diffondere il concetto di evoluzione d'impresa che sta portando alla Quarta Rivoluzione Industriale.

Dall'adozione di tecnologie sempre più avanzate alle nuove competenze digitali, dalla nuova organizzazione del lavoro sempre meno settorializzato fino alla formazione, sono molte le caratteristiche che ci aiutano a capire che cosa si intenda con l'espressione “Fabbrica 4.0”.

Ad oggi le manovre economiche in questa direzione si sono susseguite fino alla nuova Legge di Bilancio 2021 che prevede il Piano di Transizione 4.0 citato da Draghi e riprende la già vista Legge Finanziaria del 2017.

Proponiamo una sintesi delle principali misure:



- **Credito d’imposta per BENI STRUMENTALI 4.0:** ciò che era conosciuto come Iperammortamento o Superammortamento e che prevede investimenti in macchinari della categoria 4.0, viene innalzato dal 40% al 50% fino al 31.12.21 se il tetto massimo di investimento è pari a 2,5 milioni di euro, dal 20% al 30% per investimenti da 2,5 a 10 mln, introducendo una nuova aliquota al 10% per investimenti complessivi da 10 a 20 mln.
- **Credito di imposta per Beni Immateriali 4.0,** come i software: il tetto massimo dell’investimento in questo campo arriva a 1 mln, l’aliquota viene innalzata dal 15% al 20% fino al 31.12.21.
- **Credito d’imposta per la formazione:** per le piccole imprese che intendono investire in formazione 4.0 fino a un massimo di 300.000 euro di credito, è previsto dal 1.01.21 un’aliquota al 50%, al 40% per le medie imprese e al 30% per le grandi con un credito massimo di 250.00 euro.
- **Voucher Innovation Manager:** i Voucher Innovation Manager sono contributi a fondo perduto per le piccole e medie imprese che introdu-

cono in azienda delle figure manageriali iscritte all'Albo Ministeriale dei consulenti e che aiutino le imprese a innovare e a effettuare la transizione. Nei voucher è compresa anche la consulenza specialistica di manager esterni, sempre iscritti all'Albo, inseriti temporaneamente e in maniera indipendente, con contratto di consulenza non inferiore ai 9 mesi, nella struttura organizzativa dell'azienda. La consulenza deve prevedere l'adozione di strategie e tecnologie innovative che mirino alla trasformazione digitale previste nel Piano nazionale impresa 4.0. Le micro e piccole imprese possono richiedere un contributo pari al 50% dei costi sostenuti fino ad un massimo di 40.000 euro; le medie imprese possono richiedere un contributo pari al 30% dei costi sostenuti fino ad un massimo di 25.000 euro; le reti di imprese possono richiedere un contributo pari al 50% dei costi sostenuti fino ad un massimo di 80.000 euro.

DALL'I-**IoT** ALLA **CYBER SECURITY**: I NUOVI TRAGUARDI DELL'INDUSTRIA **4.0**

a cura di Anna Minutillo

Digitalizzazione, connettività, velocità, controllo da remoto, efficienza, produttività, sostenibilità, comunicazione: il processo di trasformazione e adeguamento della realtà produttiva a un momento storico così importante, dall'inizio della pandemia nel febbraio 2020, è un tema centrale, un appuntamento urgente e inderogabile, per ogni azienda che voglia ottenere risultati. Che cosa vuol dire per le aziende cavalcare l'onda di questo momento e diventare davvero un'industria 4.0?

Parlare di industria 4.0 vuol dire principalmente parlare di tecnologie, le cui nuove frontiere si identificano con l'acronimo IoT, Internet delle Cose. In realtà sarebbe più corretto parlare di Internet degli Oggetti perché questo concetto indica la possibilità di collegare ad internet diversi oggetti della realtà che ci circonda, permettendo a molte azioni della nostra vita quotidiana di automatizzarsi e digitalizzarsi: oggetti di casa, del lavoro, dell'industria, della città, attivando mondi nuovi come casa intelligente, smart city, smart building, smart car o auto intelligenti.

Che cosa vuol dire digitalizzare il lavoro o l'industria? In relazione all'IoT la risposta si identifica con un altro acronimo: I-IoT, cioè Industrial Internet of Things. Con Industrial Internet of Things si intende l'adozione di Cyber Physical System (Sistema Cyberfisico, cioè un sistema informatico in grado di avere un'interazione continua con l'oggetto o sistema fisico in cui opera),



di macchinari connessi, e operatori e prodotti in grado di abilitare nuove logiche di gestione dei processi. In particolare l'I-IoT si può suddividere in: Smart Factory, Smart Logistics e Smart Lifecycle che insieme concorrono al raggiungimento della Smart Manufacturing.

La Smart Factory riguarda l'impiego dell'IoT nel controllo della produzione e del suo avanzamento, nella movimentazione dei materiali, nella sicurezza sul lavoro, gestione rifiuti e controllo qualità. Per Smart Logistics si intende l'applicazione dell'IoT in ambito di tracciabilità e monitoraggio della filiera, sensoristica, gestione di complessi poli logistici e delle flotte. La Smart Lifecycle, invece, indica l'IoT impiegata nei processi di sviluppo del prodotto, con la relativa gestione dei fornitori e gestione dell'end of life del prodotto stesso. La Smart Manufacturing, dunque, è l'applicazione delle tecnologie IoT in tutti gli ambiti aziendali al fine di migliorare produttività, efficienza e valore attraverso interconnessione di tutte le risorse necessarie.

Secondo uno studio condotto dall'Osservatorio Internet Of Things del Politecnico di Milano, basato su una survey condotta su 100 grandi aziende

e 525 PMI, la diffusione dell'IoT in Italia viaggia a differenti velocità: sul 97% di grandi aziende che conoscono tale realtà solo il 54% ha avviato processi in questo senso; percentuali che scendono per le PMI a un 39% di aziende informate e a un 13% di aziende attive su questo terreno. In Italia il cammino è ancora lungo, ma le motivazioni per intraprenderlo sono emerse chiaramente: benefici in termini di efficienza ed efficacia, volontà di sperimentare soluzioni innovative e di migliorare l'immagine aziendale.

L'IoT si basa fondamentalmente sulla raccolta, analisi e trasmissione di dati, tra macchinari, operatori e attori di vario tipo, dati che permettono di monitorare meglio il servizio ai clienti oltre che la produttività e i vari processi che la regolano, così da ottimizzare ogni fase di lavoro. Maneggiare dati, però implica una grande responsabilità, affidarli alla rete un grosso rischio. Il rischio riguarda sia la possibilità di terzi di venire in possesso di informazioni sensibili, sia degli stessi di manomettere processi e funzionamenti da remoto: la tecnologia IoT in questi ultimi anni è stata oggetto di numerosi attacchi hacker. Connettere un dispositivo deve voler dire renderlo prima di ogni cosa sicuro. In ambito industriale rendere sicuro un dispositivo connesso comporta che due dipartimenti fino ad ora tenuti separati convergano e collaborino: il dipartimento IT e il dipartimento OT.

L'Information Technology (IT) infatti ha sempre avuto come priorità per la sicurezza di un dato la sua riservatezza, la sua integrità e solo dopo la disponibilità dell'utente. L'Operation Technology (OT), invece, privilegia nel processo di protezione, la disponibilità e l'integrità, a scapito molte volte della riservatezza. La differenziazione dipende dalle diverse funzioni e diversi scopi dei due dipartimenti, ma con la connessione dei diversi dispositivi appartenenti a entrambi i settori e al sistema industria nel suo complesso, è necessario che i criteri di sicurezza si incontrino. Nascono così i presupposti per quella che si definisce Industrial Cyber Security, dove prioritario diventa un sistema condiviso di supervisione e responsabilità tra manager IT e responsabile OT, guidando un'attività centralizzata di monitoraggio costante. Per agire in maniera efficace è corretto analizzare i reali rischi di ogni singola realtà aziendale mappando tutti i processi e il flusso di dati e poi attenersi a quelle che

sono norme standardizzate di sicurezza stabilite a livello internazionale, come ad esempio la ISE99/IEC62443. Lo standard ISE99/IEC62443, così chiamato perché le norme e i criteri in esso contenuti sono il frutto del lavoro dei team dell'International Society Automation & Control e della Commissione Elettronica Internazionale, guida l'analisi del rischio su due livelli: alto e basso. L'alto livello di analisi comporta l'individuazione dei rischi di sicurezza informatica e le loro relative conseguenze dal punto di vista economico, organizzativo e strutturale. L'analisi di basso livello, invece, comporta l'individuazione di vari nodi di vulnerabilità dietro scansioni di rete e attenzione verso le procedure di cyber security esistenti per quantificare potenziali altre minacce.

Come per diversi aspetti delle importanti trasformazioni di questi ultimi anni, dietro l'adozione di ogni nuovo approccio, nuova norma o processo è evidente che debba esserci una reale consapevolezza e una solida cultura orientata al cambiamento.

Il concetto di futuro, innovazione e progresso non è soltanto legato agli strumenti utilizzati in azienda che, come visto con il capitolo Fabbrica 4.0, è una parte determinante del mondo produttivo.

Parlare di progresso e voler cavalcare momenti di importanti trasformazioni destinate a condizionare i prossimi scenari, vuol dire anche analizzare le condizioni di lavoro all'interno di un'organizzazione, le modalità di interazione tra il personale, la gestione del tempo.

La pandemia scoppiata a inizio 2020 ha costretto tutti a ripensare schemi e organizzazione e, alla ricerca di possibili soluzioni, si incontrano modelli che paiono nuovi, e in un certo senso lo sono, ma a cui in realtà si è già pensato in precedenza.

RESHORING, COMPETITIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

A cura Anna Minutillo e Michele Magli

Reshoring significa, per un'azienda, riportare in patria le attività produttive precedentemente delocalizzate in Paesi esteri. La delocalizzazione o offshoring è una tendenza verificatasi tra gli anni ottanta e novanta quando diverse aziende europee e nordamericane hanno spostato le proprie fabbriche in Asia, Africa e Sud America, dove, per anni, hanno realizzato prodotti a basso costo destinati ai ricchi mercati occidentali, ottenendo



così maggiori profitti. Le stesse aziende stanno ora intraprendendo il percorso inverso, riportando gli stabilimenti produttivi in patria. Un processo caratterizzato da due fasi: la prima relativa alle funzioni produttive vere e proprie, costituite dai reparti di trasformazione delle materie prime, di montaggio e di confezionamento dei prodotti finiti. La seconda fase relativa, invece, alle funzioni di gestione della produzione quali pianificazione, logistica e qualità, necessarie a rimpatriare anche il know-how più strettamente legato alle attività produttive. Ultimo aspetto, ma non meno importante, è relativo alla misura in cui l'unità produttiva estera viene rimpatriata e, in base ad essa, si possono individuare due casi: reshoring totale e reshoring parziale. Si parla di reshoring totale se il mercato di sbocco dei prodotti realizzati all'estero è il solo mercato d'origine: l'unità delocalizzata a quel punto perde di senso. Si parla, viceversa, di reshoring parziale, se la produzione estera è destinata a servire anche gli stessi mercati esteri dove i prodotti vengono realizzati, mantenendo così operativa l'unità produttiva come sede locale.

Il reshoring è in corso da qualche anno ormai: è stato uno dei cavalli di battaglia di Trump ed è al centro della pianificazione strategica delle multinazionali, l'80% delle quali ha già redatto dei piani di rimpatrio delle produzioni, secondo alcuni dati della Bank of America. Come quasi tutti i mega-trend socio-economici, anche il reshoring ha subito un'accelerazione vertiginosa alimentata dal micro-additivo più potente in circolazione: il COVID-19. La rottura delle catene di fornitura internazionali durante la pandemia, ha forzato le imprese a prendere in considerazione modelli produttivi alternativi, per sopperire in molti casi all'impossibilità di consegnare i propri prodotti ai clienti.

Tuttavia per stabilirne l'efficacia è necessario attendere la misurazione di un unico parametro nel tempo: la competitività delle imprese sui mercati dopo il rimpatrio degli stabilimenti produttivi.

Per mantenere alto il livello di competitività, in Paesi dove la manodopera è più costosa, diventa fondamentale concentrare tutti gli sforzi e tutte le risorse a disposizione per massimizzare l'efficienza produttiva e ridurre i costi operativi. A questo scopo, il primo passo è tipicamente orientato alla riduzione dei costi strettamente legati alle attività produttive: perché caricare manualmente

i pezzi meccanici da lavorare su un tornio quando lo può fare un braccio robotizzato? Chi mi costringe ad occupare un intero capannone di scaffali stipati di componenti, quando un magazzino automatizzato mi permetterebbe di ridurre la superficie occupata e i tempi di prelievo? Robotizzazione e automazione sono le prime voci in agenda in tutte le realtà manifatturiere. In un secondo momento si passa all'ottimizzazione delle attività di ufficio: che valore offro ai miei clienti inserendo manualmente nel mio gestionale i loro ordini trasmessi via email, quando potrebbero tranquillamente farlo autonomamente se mettessi loro a disposizione un portale su internet? Per quale motivo archiviare pile di carta quando la gestione documentale elettronica mi permette di risparmiare spazio, tempi di accesso e tempi di elaborazione? In questo caso la parola d'ordine è "trasformazione digitale" e i benefici che porta sono immediati in tutte le aree aziendali.

Le vere ricadute strategiche, però, si ottengono assicurandosi che tutti gli interventi effettuati nei diversi ambiti aziendali si integrino e diventino l'uno il moltiplicatore dell'altro. Molto spesso, agli investimenti in tecnologia e macchinari, non corrispondono altrettante risorse allocate per massimizzare l'impatto dei nuovi strumenti introdotti, risultato ottenibile unicamente intervenendo sull'organizzazione, sui processi e sulle persone. Solo attraverso un'attenta analisi dei processi che governano il funzionamento dell'azienda è possibile eliminare gli sprechi e le inefficienze, che sono la vera fonte dei costi extra che l'azienda deve sostenere.

I modelli organizzativi guidano le aziende nel percorso di reshoring, collegando l'automazione, la digitalizzazione e i processi, con l'obiettivo di garantire stabilità all'impresa e incrementare il vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.

Stabilito dunque quello che è necessario analizzare in azienda e attuare affinché il reshoring garantisca davvero un efficientamento del processo e degli investimenti, riportiamo alcuni dati che aiutano a capire meglio come, nella pratica, le aziende hanno vissuto, interpretato e valutato questo fenomeno. Secondo un rapporto Banca d'Italia del 17 febbraio 2021, in relazione al Covid-19 e intitolato *Le catene del valore e la pandemia: evidenze sulle imprese*

italiane, di Michele Mancini, si evidenzia come, in realtà, nonostante la situazione e le tendenze, in Italia oltre il 60% delle imprese non ha ridotto la propria presenza nei mercati internazionali negli ultimi tre anni, mentre il 78%, appoggiata a fornitori esteri, non ha intenzione di ridurne il numero. Tendenze e dati che rispecchiano la situazione anche di altri Paesi quali Stati Uniti dei quali si apprende, dal China Business Report del 2020, che il 71% delle 200 imprese intervistate, non intende chiudere i propri stabilimenti in Cina, al pari della Svezia, della quale si evince, da un'indagine della Confederation of Swedish Enterprise, che solo il 2% delle aziende intervistate intende riportare le proprie produzioni a casa. A sua volta, un'indagine Allianz condotta su circa 1200 multinazionali tra Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Germania e Italia, rivela che solo il 15% di esse intende riportare la produzione nei Paesi d'origine e circa il 30% sta pensando di spostarla in Paesi vicini, ricorrendo al cosiddetto "near shoring". Le difficoltà di aderire pienamente e senza riserve al ricollocamento della produzione nei Paesi d'origine possono essere di varia natura, ma interessante è ciò che emerge dal citato rapporto di Banca d'Italia, e cioè che in realtà molte aziende faticano a rispondere delle conseguenze della cessazione delle relazioni internazionali dovute alla partecipazione alle GVC (Global Value Chains) per le quali hanno versato un capitale importante, non recuperabile nel caso di interruzione delle stesse. In questo contesto, tuttavia, rimane la convinzione che attuare strategie di reshoring possa comunque aiutare molti settori nella fase della ripresa e soprattutto porre le aziende in condizioni di vantaggio nel caso altre crisi internazionali si profilassero all'orizzonte. Gli incentivi sono sicuramente una delle strategie più accreditate per aiutare le aziende in questo percorso e, per quanto riguarda l'Italia, sono la strada segnalata da alcuni studenti della Laurea Magistrale in Gestione d'azienda, corso di Libera Professione e Diritto tributario, coadiuvati dal Professor Francesco Timpano e un Team di esperti nazionali, come si apprende da un articolo del 18 giugno 2021 di innovationpost.it.

Il Team di laureandi ha elaborato, infatti, una proposta intitolata Reshoring Special Zones, in base alla quale, per raggiungere l'obiettivo di aumentare la

competitività del Paese attraverso il ritorno del tessuto produttivo, si potrebbero istituire delle Zone Economiche Speciali dislocate nel Sud Italia al fine di ridurre il divario crescente con il Nord, adottando alcune misure di ordine burocratico, fiscale ed energetico.

Dalle agevolazioni fiscali del 50% dietro investimenti in direzione di sostenibilità ambientale, fino a sconti del 60% sui contributi dei dipendenti se si assumono donne o under 35, passando per facilitati, costanti e frequenti rapporti con il Ministero dell'Industria, del Commercio e Investimenti e dell'Energia Verde e Digitale, lo stimolo a rientrare, in questa proposta, non manca.

L'European Reshoring Monitor è un progetto che, a livello europeo invece, ha seguito e registrato, dal 2015 al 2018, i casi di quelle aziende, che ormai dal 2011, hanno iniziato a riportare a casa i loro stabilimenti. Ad oggi se ne contano circa 250, di cui 140 hanno completato il processo entro il 2020. Secondo i dati e le proiezioni i posti di lavoro creati da queste operazioni saranno 12.840. Nonostante questi numeri, però, non si può affermare con tutta certezza che la globalizzazione sia davvero in crisi, anche perché il reshoring è comunque un fenomeno relativamente recente. Un dato però lo si coglie abbastanza chiaramente: le aziende interessate al reshoring appartengono principalmente al settore manifatturiero, ma seguono il cambio di rotta anche le aziende high-tech. Per quanto riguarda le motivazioni che hanno spinto le aziende in questa direzione, l'European Reshoring Monitor ha individuato, tra le altre:

- Tempi di consegna
- Effetto "Made in"
- Maggiore automazione dei processi in loco
- Problemi doganali
- Volontà di incrementare la produzione locale
- Implementare i processi di innovazione
- Aumento del costo del lavoro nei Paesi in cui si era delocalizzato
- Costi della logistica

In Italia è interessante il caso della Campania dove le imprese della moda hanno chiesto l'intervento della Regione a favore di misure per facilitare il rientro dei loro stabilimenti sul territorio. Il Comitato regionale della moda, che da qualche anno si riconosce nel Modec (Marchio della Moda e del Design della Campania), ha condotto uno studio sottoposto poi al Presidente della Giunta, De Luca, e all'assessore alle attività produttive Marchiello, al fine di presentare i suoi intenti. Le motivazioni risiedono principalmente nella voglia di affrancarsi dalla dipendenza estera che il Covid ha ampiamente dimostrato essere un fattore di debolezza e, contemporaneamente, di rilanciare un territorio che potrebbe godere dell'aumento dell'occupazione e della produzione. Con un fondo regionale di garanzia, con rimborso in vent'anni e a costo zero, è questo ciò che chiedono le aziende alla Regione Campania, l'obiettivo del reshoring e del rilancio produttivo del settore moda potrebbe essere realmente perseguibile. Un cammino ancora lungo ad oggi, ma emblema del nuovo clima e umore dell'imprenditoria italiana.

SMART WORKING? PENSIAMO IN AVANTI

A cura di Michele Magli

Fino a qualche tempo fa l'espressione "Smart Working", tradotta spesso nell'immaginario collettivo come "telelavoro", rappresentava un concetto lontano, appartenente al mondo americano oppure visto come azione elitaria di qualche multinazionale. Il Covid-19 ha portato alla ribalta questa parola ed oggi anche le piccole e medie aziende iniziano a farsi alcune domande cercando di scoprire le risposte più rapide.

L'Osservatorio del Politecnico di Milano definisce lo Smart Working come "una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati". Lo Smart Working viene ad essere quindi un Nuovo Modello Organizzativo che riporta l'individuo al centro dell'universo aziendale in cui l'input è il miglioramento della qualità di vita personale e l'output un incremento di produttività.

L'individuo viene a far parte di una collettività, non solo in quanto condivide continuamente orari e spazi ma in quanto condivide obiettivi e risultati. Il cambiamento culturale deriva dal fatto che gli orari e gli spazi si aprono alla possibilità di essere gestiti in modo flessibile permettendo alla cultura creativa ed al dinamismo del singolo di trovare la massima espressione coerentemente con il risultato della struttura aziendale.



MEETING
FRI 12:00

Al fianco dei nostri clienti nell'avvio del nuovo Modello Organizzativo abbiamo sviluppato un Approccio di successo che fa leva su 5 aspetti:

- Definizione e mappature dei processi soggetti al cambiamento organizzativo Fast flows;
- Definizione degli attori Players e percorso di Training;
- Definizione degli Strumenti e delle Master Rules;
- Ridefinizione degli spazi aziendali Common Spaces;
- Definizione dei Quick Check Point.

Fast Flows: sono i flussi che l'azienda vuole migliorare in termini di performance e di redditività. Possono essere i flussi principali oppure i flussi secondari. È necessario che vengano definiti in tutti i loro contorni, analizzati in termini di sprechi ridisegnati in modo che possano garantire l'efficacia e l'efficienza richieste. Solitamente nei fast flows si considerano l'amministrazione, la supply chain, il back office commerciale, il marketing. A seconda delle tipologie di business la categoria può essere molto ampia;

Players: sono gli attori principali dei fast flows ovvero coloro che da un lato agiscono direttamente sui flussi dall'altro contribuiscono costantemente a migliorarli. Per queste figure sono previste sessioni di training ad alto impatto emotivo in quanto saranno responsabili dell'esito del nuovo modello organizzativo;

Strumenti e Master Rules: gli strumenti oggi utilizzati sono ormai noti, parliamo infatti di tecnologie digitali disponibili da anni sul mercato. Sono sufficienti infatti PC portatili, device di qualsiasi tipologia e sistemi di social collaboration quali Skype, Google Hangouts. È necessario inoltre definire le Master Rules ovvero le regole base con cui governare il rapporto a distanza per mantenere allineati gli obiettivi dei singoli con il complessivo aziendale. A tale proposito sono essenziali sistemi di KPI stabili che permettano di misurare sia i processi sia le loro performance;

Common Spaces: sono gli spazi dove le persone s'interfacciano con il resto dell'azienda presentando il proprio lavoro e dove si definiscono gli step successivi. Questi spazi devono essere "parlanti" ovvero devono aiutare la comunicazione e loro stessi comunicare i dati, valori e l'andamento aziendale. L'organizzazione degli spazi muove la trasformazione perché il concetto d'individualità si arresti rinascendo in un concetto di collettività più alto, orientato al miglioramento.

Quick Check Point: è il momento in cui si presentano i lavori svolti, il momento in cui si assegnano nuove attività. L'incontro deve essere pianificato con cadenze ripetitive in modo che si mantenga quella parte della routine necessaria a consolidare il senso di appartenenza. Il Quick Check Point sintetizza quel contenuto emotivo necessario al raggiungimento dei target.

A partire dal 2017 anche in Italia il "Sistema" ha iniziato a considerare lo Smart Working un vero modello organizzativo con legge 81/2017 che definisce e disciplina il "Lavoro Agile".

In conclusione quindi lo Smart Working conviene a tutti: conviene ai lavoratori in quanto permette di migliorare la propria qualità di vita rimodulando i confini che separano lo spazio privato dallo spazio lavorativo e ridefinendo il concetto di personale obiettivo all'interno dell'azienda avvicinandolo sempre di più al concetto di risultato aziendale. Conviene al datore di lavoro in quanto la produttività media delle risorse aumenta del 63% con una riduzione del tasso di assenteismo del 50%. Conviene ancora al datore di lavoro perché l'estensione dello Smart Working può portare ad importanti incentivi fiscali e contributivi.

E quindi Smart Working? Pensiamo in avanti.

1-COMMERCE

“E-commerce is an AND, not an OR.”

Marta Dalton



L' accelerato avvento del digitale, stimolato dalla pandemia, ha cambiato il panorama produttivo e le esperienze di consumo e fruizione dei servizi.

Se per tutto il 2020 la priorità è stata mantenere il rapporto con i fornitori, i clienti e i consumatori anche a distanza, attraverso diverse strategie rese possibili dalle tecnologie degli ultimi anni, ora la domanda a cui bisogna rispondere è: come fare a trovare un equilibrio tra la irreversibile trasformazione digitale e le consolidate e strutturate organizzazioni pre-covid che ancora rivestono tanta importanza e nutrono in vari modi le diverse attività? Durante il primo lockdown tra marzo e maggio del 2020, l'e-commerce è cresciuto tantissimo per ovvie ragioni: il Presidente di Netcomm, Roberto Liscia, ha parlato di un aumento di circa 2 milioni di persone nel settore degli acquisti online, numero che si aggiunge ai già 27 milioni precedentemente abituati a questo tipo di acquisti. Se si pensa che generalmente in una famiglia di 3,5 persone in media, l'acquisto online lo fa principalmente una persona, si può tranquillamente pensare di moltiplicare i 2 milioni per tale numero e si arriva a capire come i consumatori digitali siano aumentati di circa 7 milioni di unità. L'importanza dell'e-commerce è cresciuta di anno in anno e con il passare del tempo si è compreso come indirizzarlo verso il dialogo e la coesistenza con le tradizionali forme di business, ora però la sfida è ancora più grande. Se prima della pandemia si sospettava che in diverse condizioni l'online avrebbe potuto superare l'offline e fino a quel momento ci si è impegnati nel far coesistere entrambe le modalità, ora è chiaro che fondamentale risulta farle interagire rendendole interdipendenti.

Nelle prossime pagine cerchiamo di spiegare in che modo tale sfida è stata declinata, che cosa esattamente si intenda per interazione e interdipendenza tra online e offline attraverso il modello MMS Advice chiamato "1-Commerce".

OMNICHANNEL E 1-COMMERCE: STRATEGIE DI INTERAZIONE TRA FISICO E VIRTUALE

a cura di Francesco Carullo e Anna Minutillo

Si definisce “Omnichannel” (Omnicanalità) il processo attraverso il quale si offre al cliente un’unica esperienza che connette i diversi canali di acquisto e rapporto (touchpoint) con l’azienda, e il brand, in maniera agevole e fluida. Questo concetto è nato e si è sviluppato nel momento in cui il mercato dell’online si è esteso a macchia d’olio e ha mostrato tutte le sue potenzialità e i suoi vantaggi, sia dal punto di vista del venditore, che dal punto di vista del cliente.

Il mercato degli acquisti online mostra trend positivi da qualche anno:

- +15,6% in valore per gli acquisti online in Italia nel 2019 rispetto al 2018.
- 31,6 miliardi di euro di beni e servizi acquistati via web da consumatori finali nel 2019 in Italia.
- 360 miliardi di euro di e-commerce B2B in Italia nel 2019 (16% del totale B2B e +7% rispetto all’anno precedente).

A questo trend positivo si è aggiunto l’effetto COVID, che ha accelerato vertiginosamente la crescita, portando in alcuni settori ordini 4-5 volte superiori

alla media e cogliendo impreparati gran parte degli operatori. Ma la strada era già ben delineata, con crescite in doppia cifra sia nelle vendite online verso i consumatori finali (B2C) che negli scambi commerciali elettronici tra imprese (B2B).

Nonostante tutto, la penetrazione dell'e-commerce in Italia è ancora molto bassa rispetto agli altri Paesi (7,6% del totale, contro il 21% Cina, 20% Regno Unito, 14% Francia). Cos'è che ha frenato e continua a frenare le aziende italiane nella transizione verso l'e-commerce?

Tre fattori:

- **Resistenza al cambiamento:** "abbiamo sempre fatto così". Questo vale per ogni tentativo di modifica dello status quo, ma una leadership forte è in grado di dare lo spunto necessario per mettere in moto il cambiamento dell'organizzazione che guida.

- **Scarsa lungimiranza:** "il nostro prodotto non è adatto all'e-commerce". Probabilmente, le prime volte che si prenotava un albergo su Booking.com si era un po' titubanti, ora, invece, si fa fatica ad immaginare un altro modo per organizzare le vacanze o i viaggi di lavoro, al limite si pensa di utilizzare un sito concorrente. Oggi il software su supporto fisico (CD) non esiste più, si possono acquistare automobili con un click, Amazon è inondata di forniture tecniche e strumenti professionali. Quanti sono ancora i prodotti e i servizi che non si possono vendere online? E per quanto tempo ancora?

- **Complessità organizzativa:** "come faccio a vendere i miei prodotti online?". Vedo l'opportunità, la voglio cogliere, ma non so come fare. Ci sono innumerevoli software pronti all'uso per vendere prodotti online, ma i miei processi aziendali sono adeguati? Ecco, questo è il passaggio più delicato, difficile e lungo da completare.

Il COVID-19 ha posto l'accento sull'urgenza e la necessità di accelerare l'introduzione del commercio online o, meglio, di affiancare ai canali di vendita

tradizionali (negozi, distributori, agenti, rivenditori, call center...) gli strumenti offerti dal mondo online (web, mobile, marketplaces, EDI...).

Affiancare, non sostituire.

“Prima togliamo la “e” da “e-commerce”, meglio è. Chiamiamolo commercio e basta.”

(Bob Willett, ex-Presidente di Best Buy International).

Si tratta di riprogettare l'intero modello di business dell'azienda per servire al meglio il cliente, rivalutando i canali tradizionali e bilanciandoli con quelli digitali per costruire il cosiddetto “one channel”, il singolo canale che lega l'azienda con il cliente.

Il cliente si aspetta di poter passare da online a offline e viceversa, da negozio a web, da e-mail a telefonata, da agente di commercio a portale aziendale e ritrovare sempre gli stessi standard. Diventa quindi essenziale garantire la continuità di questa esperienza, offrendo lo stesso livello di servizio e professionalità in ogni momento, sviluppando una comunicazione integrata e progettando processi che supportino tutta questa architettura.

In questo senso il Customer Journey è un'esperienza di tipo olistico, dove ogni passaggio effettuato dal consumatore è direttamente collegato a quello successivo, che si tratti di un primo contatto offline oppure online. Ciò che conta è che ogni azione del consumatore renda possibile a quest'ultimo passare alla fase successiva senza dover ripetere l'iter fino ad allora seguito. A questo scopo, il modello 1-Commerce proposto da MMS guida le imprese attraverso il percorso necessario per ripensare il proprio business e strutturarsi per servire il mercato con un singolo canale.

Questi sono i 4 pilastri su cui si fonda:

1-Identity

- Chi siamo?
- Cosa facciamo?
- Chi sono i nostri clienti?

È il modo in cui l'azienda vuole essere nei confronti di sé stessa e di tutti i portatori di interesse. È la base per delineare le strategie aziendali e l'organizzazione di tutte le aree. È il punto di partenza e di arrivo di ogni cambiamento. L'identità aziendale viene definita nelle logiche della Visione (digitale), della Missione e dei Valori, sintetizzata in un Pay-off e formalizzata in un Manuale.

1-Customer

- Cosa vogliono i clienti?
- Come li raggiungo?
- Cosa faccio online e cosa faccio offline?

La capacità di assicurare la centralità del cliente in ogni processo di trasformazione aziendale, l'osservazione, l'ascolto e la comprensione dei bisogni degli individui, l'analisi di ciò che ha valore o meno per i clienti: questi fattori sono sempre alla base del successo. Elementi che diventano imprescindibili nel momento in cui online e offline si fondono e si alternano nel processo d'acquisto, quando la ricerca di informazioni su un prodotto può iniziare online per concludersi in negozio (webrooming), oppure quando ci si reca in negozio per vedere, provare, toccare un prodotto per poi comprarlo online (showrooming). Mappare correttamente queste dinamiche è sempre più complesso e, allo stesso tempo, indispensabile per poter progettare la miglior esperienza d'acquisto possibile.

1-Factory

- Come servo i miei Clienti?

Effetto Amazon: il colosso dell'e-commerce ci vizia quotidianamente con un catalogo sterminato, una facilità di acquisto disarmante e livelli di servizio strabilianti. Qualunque impresa si affacci alla vendita online verrà sempre e comunque messa a confronto con Amazon, che è il punto di riferimento del mercato e detta gli standard. La mia organizzazione è pronta per il confronto?

Le mie risorse sono qualificate? La mia logistica è efficiente? L'amministrazione è pronta per i pagamenti digitali? Tutte queste domande devono trovare risposta prima di poter servire il mercato con un singolo canale.

1-Technology

- Che strumenti uso?

Voglio vendere i miei prodotti sul sito internet pubblico? Voglio dare accesso ad un'area riservata dove ogni utente può vedere le proprie condizioni di prezzo e servizio? Voglio che i miei clienti comprino da smartphone? Ho bisogno di un configuratore di prodotto (CPQ)? Mi serve un sistema di scambio dati elettronico (EDI)? La tecnologia è un pezzo fondamentale dell'e-commerce, ma solo un pezzo per l'appunto. Prima di scegliere gli strumenti è necessario aver definito la propria identità, il ruolo del cliente e i processi aziendali.

I tempi sono maturi per avviare un e-commerce sia in ambito B2B che nel mondo B2C. In ogni settore, i leader digitali hanno prestazioni superiori ai loro diretti concorrenti per fatturato (+9%), profitti (+26%) e valore di mercato (+12%) (**): chi è lento si estingue!

UNA PASSEGGIATA OMNICANALE: ESEMPI E TAPPE DI UN'EVOLUZIONE 1-COMMERCE

a cura di Anna Minutillo

S pessissimo non estinguersi vuol dire non solo sopravvivere ma anche, e soprattutto, evolversi.

Per evolvere è necessario avere il coraggio di abbracciare il nuovo, è necessario sapersi adattare. Per un'azienda evolversi vuol dire riuscire a interpretare il cambiamento e declinarlo sulla base delle proprie specificità. O meglio, fare delle proprie specificità il punto di forza che sorregge e guida verso il cambiamento.

E non c'è alcun dubbio: il cambiamento oggi conduce verso un nuovo paradigma, l'innovazione tecnologica.

Dalle grandi aziende alle PMI volgere lo sguardo verso le enormi opportunità offerte dalla tecnologia è un diktat. Le velocissime conquiste tecnologiche, infatti, hanno una portata talmente significativa da determinare un importante riassetto di presupposti e prospettive.

Una su tutte: il passaggio dalla logica prodotto-centrica alla logica cliente-centrica. Che cosa vuol dire?

Vuol dire che ciò che guiderà le direttive di business saranno il comportamento, i gusti, le preferenze, le abitudini, le idee, i bisogni del cliente. Ma come si fa a instaurare un rapporto che potremmo definire quasi "stretto" con il cliente, tanto da avere così tante informazioni a riguardo?

Come visto finora, la risposta la si individua proprio nel concetto di omnicanalità e nel modello 1-Commerce.



Cerchiamo di capire da vicino, nella pratica, come si applica e sviluppa nelle aziende.

I reparti maggiormente interessati all'omnicanalità sono il Marketing, il Retail e la Logistica.

Una strategia di Marketing omnicanales si sviluppa in un'ottica data driven: attraverso l'interazione tra tutti i canali di comunicazione dell'azienda (social, sito web, customer service, sales) si cerca di produrre un messaggio il più possibile efficace e coerente che orienti il consumatore verso il proprio brand. Per citare solo alcune delle strategie omnicanales più famose, pensiamo alla Disney ad Amazon o Starbucks.

Attraverso "My Disney Experience" si può pianificare un viaggio prenotato nei parchi Disney con l'apposita app, avere indicazioni sulle maggiori attrazioni, come per esempio i tempi d'attesa stimati o i punti di ristoro. Il "Magic Brand", invece, ossia un braccialetto fornito all'inizio dell'esperienza, funge da chiave della camera d'albergo e dispositivo di memorizzazione per luoghi e intrattenimenti, permettendo all'azienda, che si avvale della raccolta dei dati, di suggerire ulteriori temi e percorsi di interesse.

Dal canto suo Amazon mette a disposizione film, serie tv, prodotti e servizi di ogni genere (si pensi per esempio ad Amazon WardRobe o Personal Shopper), arrivando così ad una Customer Experience davvero totalizzante. Starbucks ha ideato la Starbucks Rewards App, un meccanismo attraverso il quale si fornisce il cliente di una carta di fedeltà ricaricabile attraverso telefono, sito o app in modo da poter procedere ai pagamenti in modalità digitale. Ogni azione effettuata sul profilo cliente viene aggiornata in tempo reale. La strategia omnicanale del Retail si sviluppa in diversi modi:

Click&Collect e Drive&Collect: si ritira un prodotto acquistato online, nel primo caso, in un punto vendita fisico o altri punti appositamente predisposti a tal scopo; nel secondo direttamente dall'automobile.

E-reserve in store: prenotazione online del prodotto e possibilità di provarlo in negozio quando fa comodo dietro selezione di giorno e orario.

Order in store: scelta e prova in negozio e possibilità di farselo recapitare a casa o ritirarlo in altro punto vendita.

In supporto a tali attività si deve notare che è in crescita anche la funzionalità di verifica dei prodotti presenti nei vari punti vendita e la loro collocazione all'interno del negozio. Importante in questo caso è sicuramente l'efficiamento della gestione dell'inventario affinché sia possibile il monitoraggio aggiornato dei prodotti disponibili negli store, tenendo conto degli ordini effettuati anche online. Per incrociare i dati di stoccaggio e disponibilità della merce in base alle richieste e agli ordini, è importante una Customer Data Platform che aiuti nella gestione dei flussi omnicanale.

La presenza nei negozi fisici, inoltre, viene incentivata attraverso altre trasformazioni rese possibili dall'innovazione tecnologica che fluidificano ancora di più l'esperienza del consumatore: si pensi per esempio alle varie app progettate per prenotare e contingentare gli ingressi, andando incontro anche alla necessità di sicurezza, oltre a quelle dedicate ai pagamenti automatici che eliminano le code alle casse (pagamenti contactless e digital wallet).

Lo shopping è indubbiamente interessato da una vera e propria metamorfosi che porterà con il tempo anche a cambiare gli spazi tradizionalmente ad esso dedicati, proprio in funzione dell'integrazione tra l'online e l'offline, tra fisico e virtuale i cui confini, grazie alla tecnologia, si assottigliano sempre più intrecciandosi e confondendosi senza soluzione di continuità.

Risulta chiaro da tutto ciò che è stato sin qui esposto che un ruolo chiave in questo processo di trasformazione lo riveste la Logistica.

La Customer Experience nella nuova configurazione del Retail risulta essere sempre al centro dell'interesse delle aziende. Il consumatore di oggi si sta abituando all'attenzione che le nuove tecnologie paiono dargli a partire dalla raccolta dati che ne identifica i gusti, fino alla procedura di ricerca e di ordine prodotti sempre più facile e veloce. Ben si intende come anche i tempi di consegna debbano essere all'altezza di standard così elevati. Sono sempre più richiesti servizi come consegna a domicilio, consegna in giornata, possibilità di reso gratuito e tracciabilità ordine, tutti elementi resi possibili da una adeguata gestione degli ordini, movimentazione e riscontro merci, automazione di processi di inventario per un puntuale riassortimento.

L'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail, ci indica i trend attuativi dei principali attori internazionali in questo campo:

- Intelligenza Artificiale
- Internet Of Things
- Sistemi di Business Intelligence Analytics
- Realtà aumentata e virtuale
- Machine Learning

Secondo un rapporto dell'Osservatorio Customer Experience, tra le grandi e medie imprese italiane circa il 70% adotta un approccio sistemico all'Omni-channel Customer Experience, e i principali obiettivi di questa strategia sono l'incremento delle vendite e l'acquisizione di nuovi consumatori. Tuttavia solo il 9% di esse è pienamente in linea con l'attuazione di una completa

strategia Omnichannel avendone sviluppato una adeguata cultura. Le difficoltà maggiormente riscontrate tra le aziende intervistate risiedono nella corretta interpretazione dei dati raccolti, nonostante ci sia una buona soddisfazione nelle modalità di raccolta, ancora il 55% delle aziende non riesce a trarre soddisfazione dall'integrazione e analisi dei dati e solo il 17% considera buona la propria capacità di business derivata dallo studio di essi. Considerando solo l'aspetto relativo alle vendite derivanti dall'utilizzo di una strategia omnicanale, sul campione coinvolto, si è operata una distinzione tra le iniziative partite da un touchpoint fisico, che ha poi impatto sul digitale (da offline a online), e viceversa. Nel primo caso le percentuali di introduzione di nuovi tool sono ancora basse, ma nel secondo caso si registra un 47% di aziende dotate di servizi di integrazione delle vendite.

Come ogni strategia, prima di metterla a punto ci saranno da valutare le condizioni di partenza e gli obiettivi da raggiungere di ogni singola realtà. Il modello 1-Commerce è il frutto di diverse esperienze in vari settori e guida le imprese nell'adozione della strategia omnicanale.

MARKETPLACE DI PRODOTTO: UN ALTERNATIVO MODELLO DI E-COMMERCE

a cura di Anna Minutillo

Lo sviluppo dell'e-commerce negli ultimi anni ha cambiato notevolmente il mondo degli acquisti e le dinamiche che lo regolano. La più grande evoluzione del settore la si individua nel cosiddetto "marketplace model" di cui, attraverso un interessantissimo digital event targato Netcomm, abbiamo sondato percorsi, caratteristiche e, soprattutto, opportunità per le PMI italiane.



Che cosa è esattamente un Marketplace?

Per Marketplace, o modello a piattaforma, si intende una struttura altamente articolata sulla quale si incontrano buyer, seller e distributori, supportati nel suo utilizzo da una grandissima quantità di servizi orientati allo sviluppo dell'e-commerce. Sono due infatti le caratteristiche che fanno del modello Marketplace un interessante e appetibile opzione per molte realtà:

- Fornire una **struttura già pronta**, funzionante e performante attraverso cui implementare il proprio business model con l'e-commerce, dotata di numerosi servizi che aiutano nell'utilizzo, nella promozione, nella visibilità o nel customer care, per citarne alcuni.
- Favorire l'**incontro tra domanda e offerta**, costituendone un importante punto di snodo.

Per capire la portata del fenomeno è utile riportare alcuni dati: nel mondo esistono circa 400 Marketplace, 200 dei quali ricevono circa 1 milione di visite al mese. In Italia le imprese, appartenenti a differenti comparti, che hanno deciso di sviluppare il proprio e-commerce su una piattaforma sono circa 100 e soltanto nel 2020 hanno portato la crescita digitale italiana oltre l'81% in più.*

Che cosa è che rende il modello Marketplace così vincente?

Il contesto nel quale si sviluppa il Marketplace deve generare fiducia: l'e-commerce, infatti, si sviluppa in rete, in uno spazio virtuale che, come tale, non presuppone l'incontro fisico e le dinamiche di relazione che esso può comportare. Ne consegue che tutto ciò che determina una transazione sicura, o la percezione di essa per finalizzare l'acquisto di un prodotto o la fruizione di un servizio, deve essere particolarmente curato e garantito. Entrambe le parti di un rapporto commerciale devono essere tutelate e, soprattutto in prima battuta, percepire di muoversi in uno spazio sicuro, dotato di meccanismi di protezione contro frodi, contraffazioni e illeciti. Gli ingredienti principali per la creazione della fiducia sono: competenza, correttezza e trasparenza,

sorrette da affidabilità e credibilità, integrità e diffusione di informazioni veritiere che possano confermare il contesto di garanzie creato.

Tra i più famosi Marketplace di prodotto, Amazon, Ebay o Alibaba.com per il B2B in particolare. Tutti e tre hanno aperto le rispettive piattaforme alle PMI italiane offrendo loro ciò che probabilmente da sole non avrebbero potuto sviluppare per ottenere un modello di e-commerce altrettanto soddisfacente e funzionante. Durante tutto il periodo pandemico Amazon ha investito circa 16 miliardi di euro e sviluppato 250 programmi per guidare le PMI nel loro percorso di digitalizzazione. Le aziende che si aggregano alla piattaforma Amazon usufruiscono di:

- Supporto alla logistica
- Formazione
- Reporting del business
- Supporto al lancio di nuovi prodotti e vendita all'estero
- Protezione dalla contraffazione

Alibaba.com non è da meno: offre una platea di circa 26 milioni di buyer distribuiti in 190 Paesi e ciò su cui punta per agevolare le PMI a implementare il loro business, in un'ottica di e-commerce, è l'educazione digitale, con una serie di training abilitativi che possano aiutare nell'utilizzo della piattaforma, e il progressivo processo di internazionalizzazione che possa aprire a nuovi mercati favorendo le esportazioni, sia online che offline. L'ambizione di Alibaba.com però va oltre il mero modello di marketplace: gli stimoli della pandemia hanno portato alla realizzazione di virtual room dedicate a importanti eventi fieristici in sostituzione della modalità in presenza e che, a loro volta, hanno contribuito a creare il progetto di spazi permanenti di condivisione e operatività tra i vari attori del settore B2B. Un modello ibrido che guarda all'omnicanalità come a un'importante occasione di crescita.

Anche Ebay, piattaforma nata come community di persone e orientata a favorire il contesto C2C, ha aperto la strada allo sviluppo digitale delle PMI,

senza dimenticare, però, che anche dietro le PMI sono le persone a fare la differenza e a esserne l'anima pulsante: parole chiave quali "sostenibilità" e "ricondizionato" partono proprio dall'esigenza della community di salvaguardare il pianeta. Le iniziative di Ebay a supporto delle PMI italiane si identificano nella Formazione, orientata sia alla digitalizzazione che all'export, attraverso l'attivazione di due distinti progetti in collaborazione, rispettivamente, con Confcommercio e con il Sistema Camerale Italiano. A disposizione delle aziende, inoltre, c'è una di supporto al corretto utilizzo della piattaforma attraverso una pagina guida e un team di esperti dedicato, oltre che un progetto orientato al supporto e alla formazione per le donne imprenditrici (Women Lab).

Amazon, Alibaba.com e Ebay sono Marketplace che aggregano un'offerta variegata di prodotti, rappresentando il modello di Marketplace più conosciuto e probabilmente più sviluppato, ma esistono modelli di Marketplace che, invece, aggregano più attori concentrati solo su alcuni settori particolari. È il caso di ManoMano, di origine francese, che convoglia al suo interno prodotti dedicati all'home improvement, dalla manutenzione al bricolage. Anche questa piattaforma dedica spazio e attenzione alle PMI che intendono integrare il loro business model con l'e-commerce. Obiettivi del marketplace verso i suoi fruitori sono: aumentare la visibilità, far crescere il fatturato e favorire le strategie aziendali dei seller. Gli investimenti per raggiungerli si concentrano sull'AI (Artificial Intelligence) soprattutto per la creazione di un catalogo espositivo che dia il giusto spazio ai diversi milioni di prodotti disponibili; sulla creazione di vetrine dedicate a momenti importanti dell'anno; su una fitta rete di influencer che valorizza i prodotti della singola azienda come strategia di marketing e sull'aumento dell'appetibilità del prodotto attraverso ciò che lo supporta: logistica e sponsorizzazione. Per le PMI italiane in particolare, ManoMano ha avviato programmi di supporto per lo sviluppo dell'export e l'apertura verso nuovi mercati attraverso strumenti adeguati ad essi e una vetrina appositamente attrezzata.

Dall'analisi emersa si evidenzia che i Marketplace di prodotto hanno successo principalmente perché:

- Funzionano grazie alla facilità di utilizzo, all'accessibilità, all'abbattimento delle barriere geografiche e all'aumento dei volumi di traffico che consentono
- Sono multicanale: i canali di vendita sono molteplici e differenziati e saperli utilizzare, ognuno in maniera specifica, amplifica le possibilità del business
- Connettono e avvicinano le persone in maniera capillare permettendo, a volte, di conoscere le singole realtà dalle quali il prodotto proviene
- Hanno un ruolo di acceleratore delle vendite, di guida all'utilizzo di una piattaforma e-commerce ben strutturata e di porta privilegiata verso mercati fino ad allora inaccessibili

Tante dunque le caratteristiche dei Marketplace di prodotto e tante le opportunità per le più svariate realtà, in particolare per quelle che difficilmente possono sviluppare con le proprie forze il proprio e-commerce. Diventa indispensabile capire quale sia la strada migliore per ognuna di esse, quali siano gli strumenti a disposizione e gli obiettivi che si prefigge valutando l'implementazione del proprio business online: solo allora diventa possibile dirigersi verso la soluzione migliore.

*Dati Netcomm

L'IMPRESA IN PIATTAFORMA: COME APPRODARE ONLINE CREANDO IL PROPRIO MARKETPLACE MODEL

a cura di Anna Minutillo

Un modello alternativo di e-commerce, come già abbiamo avuto occasione di vedere, è il cosiddetto Marketplace model: una piattaforma aggregatrice di diverse realtà produttive che offre struttura e servizi, competenza e strumenti per gestire l'implementazione del proprio business online, senza la necessità di sviluppare il proprio sito di e-commerce. Il digital event Netcomm a tema Marketplace Economy, oltre ad offrirci una dettagliata panoramica di questo fenomeno, ha presentato percorsi interessanti e specifici che ne hanno rivelato l'efficacia e le differenti possibilità. Una delle tavole rotonde, infatti, è stata dedicata alle aziende che, prendendo a modello le piattaforme Marketplace, hanno potuto, nel corso della loro evoluzione online, creare, a partire dalla loro realtà, una propria piattaforma aggregatrice di altre aziende costituendo così un'offerta molto significativa. Passo dopo passo, seguendo l'andamento del mercato, leggendo le dinamiche tra domanda e offerta, studiando le esigenze dei consumatori e adottando gli strumenti necessari a rispondere di esse, hanno migliorato e configurato il proprio sito fino a trasformarlo in un vero Marketplace. Tale percorso, va da sé, si attua attraverso attenta guida e utilizzo di software dedicati. Prendiamo l'esempio di Decathlon, che ha raccontato la propria esperienza in questo senso.

Iniziata l'avventura digitale nel 2008 con approccio da start up e tanto impegno, cavalcando l'onda dei cambiamenti del mercato e studiando le nuove tecnologie, Decathlon ha creato la propria piattaforma puntando su alcuni aspetti cruciali dell'attività online:

- Marketing Digitale
- Qualità del sito
- Qualità del testo
- Multicanalità
- Omnicanalità
- Personalizzazione

Puntando su competenza, tecnologia e change management, l'azienda è riuscita ad allargare con nuovi attori la propria piattaforma, orientando il business model sia a brand sportivi che a d-seller; in questo modo è riuscita a raggiungere nuovi target di clientela e ad ampliare la disponibilità dei



prodotti a 10.000, cioè circa il 25% dell'offerta Decathlon globale. Senza partnership significative però, che possano guidare nell'adozione delle soluzioni più adeguate, ciò non sarebbe stato possibile e, nel caso di Decathlon, la soluzione è stata Mirakl. Mirakl è una società europea di software specializzata nella trasformazione delle aziende di distribuzione e dei retailer in piattaforme Marketplace: il software di Mirakl è una sorta di plugin che permette di accogliere venditori terzi sulla piattaforma. Adottando il software Mirakl ci si garantisce consulenza orientata al proprio brand e guida nella scelta delle aziende più adatte a popolare il Marketplace perché in linea con il proprio posizionamento.

Un altro brand che sta portando avanti l'interesse per il Marketplace model è il francese Bonprix che guarda a quest'opzione soprattutto come strategia per migliorare le proprie performance, crescere come brand e acquisire nuova clientela. In Italia, in particolare, il gruppo Bonprix è rappresentato da Euronova che guarda al Marketplace setup come a una determinante strategia di digitalizzazione.

A conclusione della tavola rotonda sono state esposte alcune osservazioni circa le caratteristiche necessarie a un valido Marketplace e che cosa serve per poterle sviluppare:

- **Governance:** una buona governance gestisce in maniera ottimale l'incontro tra le richieste del cliente e le soddisfazioni ad esse relative e per ottenerla sono necessari competenza e utilizzo corretto dei dati.
- **Dati:** la lettura dei dati è resa possibile ed efficace dall'utilizzo di Intelligenza Artificiale da un lato e Automazione dall'altro
- **Trustability:** è importantissimo che i Marketplace, abilitatori straordinari per consumatori e aziende, garantiscano un ambiente sicuro in cui poter operare attraverso la trasparenza dei processi. Per creare un contesto di questo genere è necessario formulare delle norme ad hoc, come il recente Platform to Business nato dal regolamento 1150/2019

- **Legislazione:** a livello europeo il dibattito è intenso perché il contesto del'e-commerce è sempre più articolato, complesso e determinante e tanti sono gli aspetti su cui ancora regolamentare e legiferare

Ancora una volta ci si è soffermati sui vantaggi che le piattaforme marketplace possono fornire:

- **Accesso** a risorse e infrastrutture delle quali, diversamente, non si potrebbe disporre
- Usufruire dei **vantaggi** del network
- Consolidamento delle **relazioni**
- Accesso al **mercato**
- **Protezione** del contest anche per il consumatore nel momento in cui i presupposti della trustability vengono rispettati

I tempi cambiano velocemente e con essi le esigenze dei consumatori e le dinamiche del mercato: dinnanzi a questo scenario è fondamentale rimanere al passo, osservare e analizzare le tendenze e, spesso, anche saperle anticipare, trovandosi pronti a rispondere. Competenze, strumenti, relazioni giocano un ruolo molto importante che diventa cruciale nel momento in cui ci si proietta online: il Modello a piattaforma, o Marketplace model che dir si voglia, è una valida strada.

1-COMMERCE, E-COMMERCE B2B E VENDITA OMNICANALE

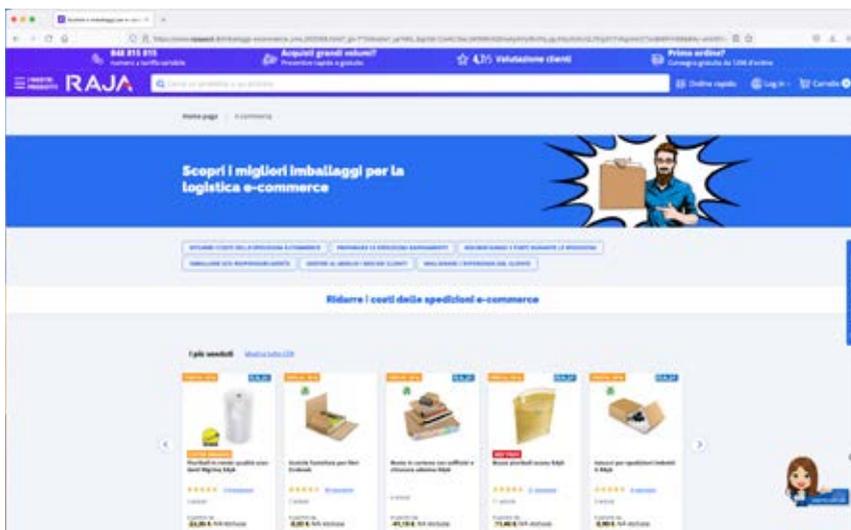
INTERVISTA CON LORENZA ZANARDI – GENERAL MANAGER, RAJAPACK ITALIA

a cura di Francesco Carullo

1 -Commerce di MMS guida le imprese nella ridefinizione del proprio modello di business e nell'organizzazione di un singolo canale di vendita per servire al meglio il mercato, bilanciando la vendita personale e gli strumenti online in un unico processo che lega l'azienda al cliente.

In un incontro con Lorenza Zanardi, General Manager di Rajapack, abbiamo ripercorso la strada intrapresa da questa azienda verso l'e-commerce e l'innovazione ad esso intrinseca, individuando dei paralleli con i 4 pilastri su cui si fonda 1-Commerce: 1-Identity, 1-Customer, 1-Factory e 1-Technology. Rajapack fa parte del gruppo Raja, leader in Europa nella distribuzione degli imballaggi e delle forniture per aziende, conta 25 società, stabilite in 18 Paesi europei. La sede Italiana distribuisce 200.000 prodotti in 24/48 ore su tutto il territorio nazionale a 60.000 clienti, provenienti da tutti i settori, formati sia da artigiani e PMI sia da grandi gruppi internazionali. In Europa il gruppo ha più di 1.000.000 clienti. Nel 2019 il fatturato del gruppo è stato di 730 milioni di euro, e di 23 milioni di euro in Italia (fonte: Mario Bagliani, netcomm, *E-commerce B2B. Le opportunità e i casi nell'e-commerce B2B e B2Retail*, Edizione Franco Angeli).

Buongiorno Lorenza e grazie per la grande disponibilità. Prima di tutto ti rinnovo i complimenti per i risultati ottenuti da Rajapack, il sito è



veramente ricco di contenuti e immediato allo stesso tempo. Ma prima di entrare nei dettagli, vorrei andare alle origini del cambiamento. 1-Commerce si basa su 4 pilastri, il primo dei quali è 1-Identity: l'identità aziendale. Qual è stato l'impulso che ha avviato il processo di trasformazione e come si è evoluta l'identità di Rajapack in questo percorso che vi ha portato ad essere un punto di riferimento nel panorama e-commerce B2B?

Buongiorno Francesco e grazie a voi per i complementi e per l'opportunità di condividere la nostra esperienza. La risposta alla tua domanda è molto semplice: il nuovo paradigma del mercato è la velocità. Non saranno i grandi a fagocitare i piccoli, ma i veloci a fagocitare i lenti. Noi ci siamo adattati più celermente degli altri al cambiamento, affiancando ai canali di vendita più tradizionali (personale commerciale, catalogo tariffato e telefono) anche l'e-commerce.

Qual è stato l'impatto della vendita online per Rajapack?

La scelta omnicanale è stata premiante e ha portato Rajapack a quintuplicare il fatturato in pochi anni. Nel 2007 la vendita online contribuiva al fattu-

rato per il 12%, a fine 2015 per il 34%. Nel 2007 solo il 16% degli ordini era generato dall'e-commerce, nel 2015 il 50%. Nel 2007 il 42% dei clienti attivi aveva ordinato almeno una volta via web, nel 2015 il 65%.

Il secondo pilastro è 1-Customer, ovvero come portare il cliente al centro della trasformazione per arrivare a servirlo al meglio. Come hanno reagito i vostri clienti ai nuovi strumenti?

I clienti di Rajapack apprezzano la cross-canalità, la possibilità di potersi servire di più punti di contatto. Le newsletter possono rimandare al catalogo cartaceo e a quello scaricabile online. Allo stesso tempo il supporto cartaceo, attraverso i QR code, conduce alla fruizione di contenuti multimediali presenti sul sito web.

Veniamo al terzo e al quarto pilastro, 1-Factory e 1-Technology: quali sono state le ricadute organizzative e tecnologiche della scelta di puntare forte sulla vendita online?

L'e-commerce B2B per Rajapack non è solo sinonimo di vendita online, è anche un modo più efficiente di organizzare l'azienda, attraverso le tecnologie digitali che permettono di fluidificare i processi, sia interni che esterni. Tutti gli ordini online vengono caricati automaticamente a sistema, i costi e i tempi di data entry e degli agenti decrescono, le anagrafiche sono più accurate. Anche l'area logistica è influenzata dall'e-commerce. Rajapack si è attrezzata per gestire spedizioni molto differenti fra loro per volume e peso e per smistare automaticamente ciascun ordine al corriere espresso maggiormente conveniente per la tipologia di spedizione (leggera, pesante, voluminosa ecc.). Anche la gestione della giacenza ha beneficiato dell'e-commerce. Tra il 2014 e il 2015 il valore di copertura in giorni del magazzino è sceso del 30%. Rajapack ha potuto abbassare il valore dei codici obsoleti o di fascia C (a bassa rotazione secondo la classificazione della Regola di Pareto), creando promozioni ad hoc o destock online, coadiuvati da campagne di e-mail marketing incentivanti, indirizzate a un target profilato. Allo stesso tempo

L'Ufficio Acquisti ha diminuito progressivamente la quantità di lotto incrementando la frequenza d'ordine.

Quando si parla di shopping online l'Italia viene spesso indicata come il fanalino di coda in Europa, Rajapack Italia come si sta comportando rispetto agli altri Paesi Europei?

Noi siamo la dimostrazione di come questa tendenza possa essere invertita, quando anche nel nostro Paese si investe nel web. La filiale italiana è prima in Europa per fatturato originato dal canale web (34%), percentuale ordini provenienti dal canale web (50%) e nuovi clienti originati dal canale online (78%).

Come ci siete riusciti?

Il punto di partenza per il successo è l'ascolto, il focus deve sempre essere l'utente. Leggere le recensioni scritte dai clienti è innanzitutto uno strumento prezioso per l'azienda, permette di identificare immediatamente eventuali punti di debolezza per trasformarli in assi di forza. Ma le recensioni dei clienti sono soprattutto un'alternativa economica alla pubblicità. Gli utenti saranno sempre meno attenti all'advertising e sempre più sensibili a quello che le altre persone diranno.

Ultima domanda, B2B vs B2C: sono veramente due mondi così differenti?

L'utente B2B è prima ancora un utente B2C. I buyer vivono esperienze di navigazione, da acquirenti privati consumer, che si aspettano di ritrovare nella loro veste professionale. Ma gli acquirenti B2B richiedono ai merchant più personalizzazione rispetto ai clienti B2C. Rajapack risponde a questa esigenza arricchendo il processo commerciale dell'acquirente internauta attraverso: tariffe personalizzate, precedentemente concordate; diritti di accesso parametrati in funzione degli utilizzatori; limiti di spesa per gli assistenti del responsabile acquisti; uno storico degli ordini e dei documenti amministrativi; una gestione punch-out; imballaggi personalizzati degli acquirenti visualizzabili insieme agli altri standard.

Lorenza, grazie ancora per il tempo che ci hai dedicato e per gli spunti veramente interessanti che ci hai fornito, ti facciamo i migliori auguri per le nuove sfide che tu e Rajapack affronterete, a presto.

Grazie a voi, a presto.

Il caso Rajapack dimostra che l'implementazione di un sistema di commercio elettronico rappresenterà ben presto una scelta obbligata per un gran numero di aziende B2B, in particolar modo nei settori della distribuzione.

1-Commerce è il modello di MMS che permette di trasformare l'azienda attraverso prodotti, processi e tecnologia. Consente quindi all'azienda di riposizionarsi rapidamente, riconquistando redditività e incrementando le performance. Assembliamo tutti gli elementi per creare qualcosa di nuovo e unico.

CASE HISTORY

“Nulla produce nella mente dell’uomo un’impressione più positiva e profonda dell’esempio.”

John Locke

Le storie e le esperienze sono fondamentali per indagare, studiare e sperimentare il nostro fare: sono il campo sul quale si disputa la partita e si applicano modelli e schemi, adattandoli, come spiegato fin qui, alle diverse realtà. Ed è proprio di realtà specifiche che adesso parleremo, realtà che ci hanno chiamato a ricoprire un ruolo importante nella loro storia di sviluppo e crescita.

TOP AUTOMAZIONI

LA PRODUTTIVITÀ COME VANTAGGIO COMPETITIVO

a cura di Paolo Righi

*“Il futuro appartiene a coloro che credono
nella bellezza dei propri sogni”*

Eleanor Roosevelt

La Top Automazioni è un'importante realtà romagnola produttrice di attrezzature per officine meccaniche, focalizzata sulla realizzazione di macchinari che aumentino ed ottimizzino la produttività di queste ultime, rendendole più competitive sul mercato.

Top Automazioni nasce sulle colline di Rimini dal coraggio e dalla passione di Bruno Bargellini, imprenditore dotato di una visione moderna e illuminata.

Da sempre orientato all'innovazione, Bruno Bargellini concentra la sua passione per la meccanica verso lo studio di apparati che consentano di automatizzare e velocizzare il lavoro delle officine sul mercato. È così che nei primi anni '90 nasce il caricatore automatico per l'inserimento delle barre nei torni che determinerà il futuro dell'azienda.

Grazie ad un'idea semplice e allo stesso tempo rivoluzionaria, la Top Automazioni cresce molto rapidamente fino a diventare uno dei maggiori player mondiali nel proprio settore.

Nel tempo il successo la porta ad affrontare sfide sempre nuove, anche da un punto di vista organizzativo. L'entusiasmo con cui vengono accolti dal mercato i propri prodotti porta ad ordinativi in costante aumento e, di conseguenza,



lo stesso andamento si riflette sui volumi di produzione e sul personale. La nuova intuizione di Bruno Bargellini è quindi di focalizzare l'attenzione sull'efficienza produttiva della Top Automazioni: dopo aver offerto ai propri clienti gli strumenti per essere più produttivi, ora è la Top Automazioni stessa che mette in discussione i propri processi e flussi, per eliminare gli sprechi e offrire ai clienti, oltre a una tecnologia all'avanguardia, un servizio sempre più rapido e affidabile.

IL MODELLO INDUSTRIALE

PROCESSI ECCELLENTI PER ABBATTERE GLI SPRECHI

In questo scenario, nasce la collaborazione con MMS Advice, col fine di sviluppare congiuntamente un Modello Industriale su misura per l'azienda e raggiungere i seguenti obiettivi:

- Riduzione del tempo di consegna delle macchine standard.
- Riduzione del tempo di consegna delle macchine urgenti.
- Aumento della redditività.

Il Modello Industriale di Top Automazioni si rifà ai principi della Lean Manufacturing e del Total Quality Management ed è organizzato in sette Modelli specifici per le diverse aree aziendali di seguito esposti.

LA NUOVA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

LAVORARE IN TEAM E PER PROCESSI

La struttura organizzativa è la base di ogni realtà aziendale. Le organizzazioni innovative ed efficienti hanno sostituito la visione per funzioni con un approccio organizzativo basato sui processi. Questo approccio, a differenza del precedente, consente di eliminare le criticità e gli sprechi che si vengono a generare quando le varie aree aziendali lavorano separatamente ed in modo sequenziale (modello tradizionale). Esso favorisce, dunque,

la responsabilizzazione diffusa verso il basso e, orientato al miglioramento continuo, conduce al coinvolgimento di tutte le risorse in un medesimo contesto.

In una struttura organizzativa moderna è la leadership, consapevole di dover essere il punto di riferimento di ciascun comparto, a fare la differenza: essa, infatti, deve e sa fornire elementi concreti per risolvere le problematiche in modo proattivo, andando quindi ad incidere direttamente sui risultati.

MODELLO LEAN IN UFFICIO TECNICO SVILUPPO DEI NUOVI PRODOTTI IN TEAM

Il Processo di sviluppo dei nuovi prodotti è caratterizzato da tre elementi fondamentali:

- **Il TEAM Interfunzionale:** una squadra i cui membri hanno competenze e capacità diverse, ma lavorano per raggiungere un obiettivo comune.
- **Il Project Leader:** ha il compito di gestire tutto il progetto e di orientare le attività del Team al raggiungimento dei risultati.
- **Il Flowchart di progetto:** la pianificazione avviene nel rispetto delle principali fasi di progetto.

MODELLO DI OFFICINA LA RICERCA DELLA MASSIMA EFFICIENZA AGGREDENDO LE PERDITE

Con l'analisi delle attività di officina (torneria e centri di lavoro) è stato possibile intervenire sulle principali criticità riscontrate, per raggiungere i seguenti obiettivi:

- Massima saturazione delle macchine utensili.
- Competenze tecniche e condivisione del know-how.
- Introduzione indicatore di efficienza OEE (KPI di officina).

I dati settimanali vengono esposti sul tabellone dell'officina. Nel Flash Meeting di officina vengono analizzate le cause delle principali perdite (fermo macchina, mancata produzione, ecc.) e viene definito un piano di azioni volto alla soluzione definitiva delle criticità affrontate.

MODELLO DEL MAGAZZINO E FLUSSI LOGISTICI

UN NUOVO LAYOUT PER L'ALIMENTAZIONE DELLE LINEE DI ASSEMBLAGGIO

Attraverso l'analisi di tutto il processo di movimentazione dei materiali all'interno dello stabilimento, sono stati razionalizzati i flussi logistici per ridurre gli sprechi, favorendo il corretto dimensionamento del magazzino e ottenendo i seguenti risultati:

- Ottimizzazione della movimentazione interna dei materiali.
- Aumento della sicurezza.
- Riduzione dei tempi di movimentazione.

La nuova movimentazione dei materiali avviene quasi esclusivamente su carrelli trainati da trenino elettrico. L'utilizzo del muletto è limitato alla movimentazione dei prodotti finiti e dei materiali con ingombri particolari o fuori standard (non sequenziati). Se prima, col muletto, veniva portato in linea un pallet con quattro basamenti, impiegando 90 secondi, oggi si possono portare fino ad otto carrelli, con quattro basamenti ciascuno e in un tempo inferiore a 70 secondi.

La definizione del nuovo layout è la conseguenza dei criteri e delle logiche di ottimizzazione adottate. Per agevolare la movimentazione del trenino e dei carrelli sono state dimensionate e contrassegnate delle appropriate corsie di movimentazione. Il posizionamento delle linee di assemblaggio e delle relative postazioni – fasi, all'interno dello stabilimento, è stato in parte modificato, in funzione delle scelte fatte.

MODELLO DELLA QUALITÀ PER PRODURRE QUALITÀ ATTRAVERSO I PROCESSI

Per produrre qualità è indispensabile il coinvolgimento di tutto il personale che opera all'interno della azienda. Il primo step in questa direzione è l'introduzione dei criteri alla base di un sistema qualità aziendale quali:

- Formazione del personale sugli Otto principi della qualità totale che governano un sistema qualità all'interno di una azienda.
- Misurazione della situazione corrente, analisi delle perdite e definizione delle azioni correttive.

È necessario pertanto dedicare la massima attenzione alla comunicazione che avviene quotidianamente attraverso i dati e i grafici esposti nel tabellone qualità visibile a tutti. Settimanalmente, davanti al tabellone visual, si tiene il meeting della Qualità (durata massima 30 min) coordinato dal Team Leder della Qualità. All'incontro partecipano le principali funzioni aziendali: Supply Chain, Logistica, Post Vendita, Operations e UT.

MODELLO LEAN IN UFFICIO ACQUISTI PARTNERSHIP CON I PRINCIPALI FORNITORI

Un elemento essenziale per il successo di un progetto Lean sta nella capacità di individuare e perseguire dei vantaggi comuni e reciproci con i propri fornitori, in una reale ottica win-win. Il coinvolgimento dei fornitori è avvenuto attraverso la stesura di un accordo di Common Goals (Obiettivi dell'accordo):

- Migliorare la relazione tra i bisogni dei clienti e le effettive capacità di risposta del fornitore.
- Definire una strategia di comunicazione per evitare qualsiasi incomprensione tra le parti.

- Definire le clausole di riservatezza e non concorrenza.
- Assicurare che tutte le indicazioni inserite nel documento vengano capite, condivise e rispettate.

MODELLO PER LA GESTIONE DEI MATERIALI E POLITICHE DI APPROVVIGIONAMENTO

Per ottenere una maggiore flessibilità verso il cliente finale e contestualmente mantenere basso il valore del magazzino, sono state individuate due strategie (principali) per la gestione dei materiali:

- Kanban per articoli alto rotanti ingombranti (es. carpenterie) o alto rotanti di basso valore (es. minuteria, viteria, staffe, supporti, ecc.).
- Gestione a Punto di riordino (ROP) per codici bilanciati, dal consumo regolare, e con lead time abbastanza certi.

Il percorso intrapreso in Top Automazioni ha dimostrato, ancora una volta, che le metodologie e gli strumenti del Lean Manufacturing sono vincenti ed applicabili a qualsiasi livello e in qualunque ambito aziendale, sempre ricordando che i risultati si ottengono mettendo a punto un sistema caratterizzato da tanti step di miglioramento incrementale e non attraverso una svolta epocale.

In conclusione, il successo di una azienda è legato alla capacità di generare valore per i propri clienti e Top Automazioni ha dimostrato negli anni di saper costruire per loro un valore sempre crescente, dotandoli prima di una tecnologia che li ponesse un passo avanti rispetto alla concorrenza e alimentando costantemente questo vantaggio acquisito, con un servizio d'eccellenza, grazie a processi produttivi in continua evoluzione.

Spunti e sitografia

Low Code e Erp

www.ionos.it/digitalguide/siti-web/programmazione-del-sito-web/cose-il-low-code/
www.forrester.com/blogs/citizen-developers-dominate-audience-qa-at-a-recent-conference-on-low-code/
www.forrester.com/blogs/low-code-development-requires-a-security-re-think/
www.zerounoweb.it/software/cose-lo-sviluppo-low-code-e-quali-sono-le-piattaforme-disponibili/
www.cwi.it/cio/130640_42130640
www.gartner.com/reviews/market/enterprise-low-code-application-platform
www.smartindustry.com/articles/2020/low-code-erp-have-your-erp-cake-and-customize-it-too/
www.objectivity.co.uk/blog/modernising-legacy-systems-low-code/

New Normal

www.isole24ore.com/art/l-azienda-tempi-virus-attenzione-dipendenti-co-creation-e-inclusione-ADYWEzUB
corriereinnovazione.corriere.it/cards/nuove-espressioni-fase-2-new-normal-ghost-game-social-bubble-dad/
new-normal_principale.shtml
www.ilfattoquotidiano.it/2021/01/20/il-new-normal-sul-lavoro-mai-come-prima-meglio-di-prima/6064332/
www.rockwellautomation.com/it-it/company/news/blogs/l-innovazione-qual-unico-percorso-per-raggiungere-il-new-norma.html
www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-emergenza-covid19-new-normal
www.hbritalia.it/draft/2021/03/01/news/dal-new-normal-al-never-normal-14977/
www.zerounoweb.it/smart-working/smart-working-come-essere-pronti-per-il-new-normal/
factorial.it/blog/new-normal/
www.ansa.it/industry_4_0/notizie/news/2021/04/20/cisco-nel-new-normal-serve-una-solida-cultura-aziendale_78608ac2-21e0-418f-8c7c-9699586f12fa.html
www.youtube.com/watch?v=7p2zN0snuts
digitalinnovationdays.com/blog/siamo-davvero-pronti-al-new-normal
www.digital4.biz/executive/digital-transformation/digitalizzazione-in-azienda-efficienza-operativa-e-modelli-di-business-innovativi-nel-new-normal/

Omnicanalità

blog.osservatori.net/it_it/omnichannel-significato-strategie
blog.osservatori.net/it_it/trend-retail-mondo
blog.osservatori.net/it_it/strategie-omnichannel
blog.osservatori.net/it_it/multicanalit%C3%A0-cross-canalit%C3%A0-o-omnicanalit%C3%A0
4wstrade.it/click-and-collect-ecommerce-punto-vendita/
www.youtube.com/watch?v=pmSc8raO6JM

Sostenibilità d'impresa

ventitrenta.it/la-sostenibilita/
www.allianz-trade.com/it_IT/news-e-approfondimenti/trade-magazine/business-trends/green-economy/
sostenibilita-ambientale-e-imprese-ecosostenibili.html
www.bilanciarsi.it/per-argomento/le-tre-p-dellessere-sostenibile-profitto-pianeta-persone/
www.bilanciarsi.it/corporate/sostenibilita-e-responsabilita-sociale-dimpresa-quali-differenze/
www.alzarating.com/sostenibilita-dimpresa-un-investimento-proiettato-nel-futuro/
www.sernet.it/sostenibilita-e-responsabilita-sociale-dimpresa/
www.crif.it/news-ed-eventi/news/2020/novembre/nasce-cribis-esg-sostenibilita-soluzione/
www.crif.it/news-ed-eventi/news/2021/maggio/binomio-sostenibilit%C3%A0-esg-imprese-abi-lab/
www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/
avis.it/goal12/articoli/461-1802/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-ed-economia-circolare#

www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-ambientale-crescita-innovazione-promesse-e-opportunita-circular-economy-ACU4tE3
www.lerosa.it/ambiente/sviluppo-sostenibile/sviluppo-sostenibile-aziende/
www.ecologicworld.it/come-rendere-una-azienda-sostenibile/

Reshoring

www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/06/01/reshoring-globalizzazione-pandemia/
www.theprocurement.it/supply-chain/nuovi-panorami-per-la-supply-chain-e-ipotesi-di-reshoring/
immagina.eu/2021/01/27/il-grande-riequilibrio-come-il-reshoring-riscrive-le-strade-della-crescita/
www.ilsole24ore.com/art/moda-imprese-campane-si-preparano-reshoring-ADO5yTSB
www.innovationpost.it/2021/06/18/la-proposta-introdurre-delle-zone-economiche-speciali-mirate-a-favorire-il-reshoring/
www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/2021/2021.02.17-Reshoring-covidNote.pdf
www.repubblica.it/dossier/economia/i-gioielli-del-made-in-italy/2021/01/07/news/covid-19_riporta_le_aziende_vicino_a_casa-281514894/

Business Consulting

medium.com/sketchin-it/il-futuro-della-consulenza-d877bd64c6fb
www.tickco.com/consulente-aziendale-quali-sono-le-caratteristiche-che-lo-contraddistinguono/
video.milanofinanza.it/video/i-trend-della-consulenza-nel-2021-1/OdsoWGSwUik
www.milanofinanza.it/news/le-imprese-italiane-tornano-a-chiedere-consulenza-202012302136084939
www.italiaoggi.it/news/covid-le-societa-di-consulenza-si-preparano-per-il-dopo-emergenza-202011041939261753
home.kpmg/it/it/home/insights/2021/02/attivita-professionale-negli-scenari-post-covid19.html

Hard skill Soft skill

www.fingerprintforsuccess.com/blog/hard-skills-vs-soft-skills
romebusinessschool.com/it/blog/le-principali-soft-skills-del-2021/
factorial.it/blog/soft-skills-2022-significato/

PMI e formazione

pmirevolution.it/formazione-aziendale/formazione-pmi-sviluppo-competenze/
www.innovationpost.it/2021/07/15/pmi-dalla-formazione-finanziata-una-grande-opportunita-per-la-ripresa/
blog.informazione.org/quali-sono-i-benefici-della-formazione-aziendale-per-le-pmi
www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/04/27/pnrr-pmi-digitale/
www.bvolution.it/blog/perche-la-formazione-aziendale-e-importante/
www.pmi.it/economia/lavoro/292409/imprese-come-usare-il-bonus-formazione-4-0.html
www.fondi-interprofessionali.it/
www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/credito-d-imposta-formazione-4-0

Scacchi e Management

www.metaprintart.info/i-mercati-e-la-vita-in-azienda/12037-strategie-scacchistiche-applicate-alla-conduzione-aziendale/
www.metaprintart.info/i-mercati-e-la-vita-in-azienda/42065-strategie-dimpresa-e-il-management/
www.spaziohr.com/2020/04/competenze-manageriali-similitudini-con.html
www.economymagazine.it/lagilita-dellimpresa-e-una-partita-a-scacchi/
fdmag.fondirigenti.it/scacchiera-valore-secondo-focus
www.corriere.it/economia/trovolavoro/12_giugno_08/vercellino-manager-lezione-scacchi-bridge_aedb4a762-b14f-11e1-ba93-c93b078addf8.shtml
web.uniroma1.it/dip_management/sites/default/files/allegati/Lezione%20n%C2%B0%202%20-%20Management.pdf

I-IoT

[web.uniroma1.it/dip_management/sites/default/files/allegati/Lezione%20n%C2%B0%202%20-%20Management.pdf](#)
[www.iotitaly.net/iiot-industrial-internet-of-things/](#)
[blog.osservatori.net/it_it/industrial-iiot-in-italia-confronto-pmi-grandi-imprese](#)
[blog.osservatori.net/it_it/industrial-iiot-definizione-applicazioni](#)
[www.zerounoweb.it/trends/dinamiche-di-mercato/osservatorio-internet-of-things-2020-tutto-sul-mercato-delliiot-in-italia/](#)
[www.timbusiness.it/mondo-digitale/sicurezza-informatica/cyber-security/la-cybersecurity-nel-2019-e-le-previsioni](#)
[www.agendadigitale.eu/sicurezza/cybersecurity-per-iiot-e-5g-il-ruolo-strategico-degli-standard/](#)
[www.innovationpost.it/2021/05/18/garantire-la-cybersecurity-in-ambito-ot-mentre-iiot-e-5g-avanzano/](#)

Hoshin Kanri

[blog.item24.com/it/produzione-snella/hoshin-kanri-definizione-e-applicazione/](#)
[istitutolean.it/cose-hoshin-kanri/](#)
[www.qualitiamo.com/miglioramento/Hoshin%20kanri/introduzione.html](#)
[ithinklean.wordpress.com/2018/06/28/hoshin-kanri-2-preparare-il-terreno-allattuazione-della-strategia/](#)
[www.auxiell.com/vantaggi-hoshin-kanri/](#)

OKR

[www.digital4.biz/hr/talent-management/okr-objectives-and-key-results-cosa-sono-e-come-raggiungere-gli-obiettivi-piu-rapidamente/](#)
[www.mesaconsulting.eu/it/gestione-efficace-obiettivi-il-metodo-okr](#)
[www.agileway.it/okr-raggiungi-tuoi-obiettivi/](#)
[www.ilsole24ore.com/art/trasformazione-obiettivi-e-risultati-partendo-dati-e-persone-AEIO2re](#)
[www.improntasrl.com/okr/](#)

Learning Organization

[www.docebo.com/it/learning-network/blog/learning-organization-5-caratteristiche/](#)
[www.qualitiamo.com/approfondimento/learning-organization.html](#)
[www.qualitiamo.com/approfondimento/learning-organization-2.html](#)
[study.com/academy/lesson/becoming-a-learning-organization-steps-strategies.html](#)
[www.youtube.com/watch?v=lX4z6GBelDg](#)
[www.ilsole24ore.com/art/la-learning-organization-prova-2022-e-persone-saranno-centrali-AEW7WC3](#)
[www.digital4.biz/hr/hr-transformation/learning-organization-come-ottenere-un-solido-governo-del-cambiamento/](#)

L'idea, il progetto e la storia di uno studio di consulenza che, investendo su know-how, esperienza e partnership ha sviluppato un particolarissimo approccio alle aziende. La progettazione globale di MMS Advice, orientata ad affrontare la complessità del mondo imprenditoriale e del mercato, affonda radici nei settori e nei contesti più diversi, dal panorama italiano a scenari internazionali, per arrivare a sviluppare i pilastri su cui poggia: Strategia, Qualità, 1-Commerce. Un viaggio nel percorso ricco e articolato per comprendere le dinamiche d'impresa, le opportunità, le vie, gli strumenti per lo sviluppo e la crescita aziendale nel tempo e al passo con i tempi, in relazione alle strutture, ai sistemi e alle variabili del mondo e della società.

MMS Advice è uno studio di progettazione globale che dal 2010 aiuta le aziende a riposizionarsi, innovare e crescere.

Progettazione globale vuol dire offrire un percorso integrato basato su innovazione tecnica, industriale, strategica, non per l'azienda, ma insieme all'azienda.

MMS fonda la sua idea di progettazione globale sulla continua ricerca, lo studio, la specializzazione e l'aumento del proprio know-how sviluppatosi negli anni in ambito industriale, commerciale e tecnologico, grazie soprattutto al proprio team di esperti in diverse aree di competenza. La crescita che ne è derivata, anche a livello internazionale, ha però tutelato il peculiare approccio da *boutique* che lo studio mantiene nei confronti dei propri clienti, garantendo alti livelli di personalizzazione attraverso affiancamento continuo.

Un approccio che ha permesso di attivare importanti partnership con attori diversi e di poter quindi proporre un'ampia offerta di soluzioni in molteplici settori.

Un approccio che ha dato vita a un nuovo *modus operandi*, che risponde dei bisogni dell'impresa e costruisce cultura intorno ad essa.