

MADE IN ITALY 2.0: IMPERATIVO CRESCERE!

Come avere successo e crescere?

Questa è la domanda che si pongono molti imprenditori e manager di piccole e grandi aziende. I segreti del successo non si possono codificare in un manuale, che al massimo può contenere delle buone pratiche. Spesso i segreti del successo stanno già dentro le persone stesse, e confrontarsi con le esperienze di coloro che il successo l'hanno già raggiunto può aiutarle a scoprirli. Made in Italy 2.0. Imperativo Crescere! è un libro di management scritto in modalità inconsueta: quattro case study di aziende che hanno sperimentato un percorso positivo di crescita sostenibile, raccontati dai protagonisti e intrecciati fra loro come in una rappresentazione teatrale che avviene nel contesto di una cena tra due amici.

Le quattro storie, pur con notevoli diversità, presentano alcuni significativi elementi comuni, fatti emergere dai dialoghi in una moderna rivisitazione del metodo socratico. I racconti contengono al loro interno una ricca casistica di situazioni vissute e di stimoli che per confronto guidano i lettori ad una profonda riflessione sulle loro realtà aziendali. Il libro ha sei autori, Federico Borra e Giorgio Turconi, consulenti di direzione aziendale, Fabrizio Baccanti, Roberto Donadello, Giuliano Matteazzi e Luciano Raviola, i manager protagonisti delle vicende aziendali da loro vissute e raccontate in prima persona. Borra e Turconi conducono lo sviluppo della trama attraverso un'allegria conversazione al ristorante, che diventa esso stesso una sorgente di metafore, anche per la presenza di un pittoresco e scaltro ristoratore. Al termine gli autori fanno alcune considerazioni che gettano un ponte sul futuro, sintetizzando le esperienze dei quattro casi aziendali e indicando alcune linee guida per lo sviluppo delle core competence della nuova organizzazione.

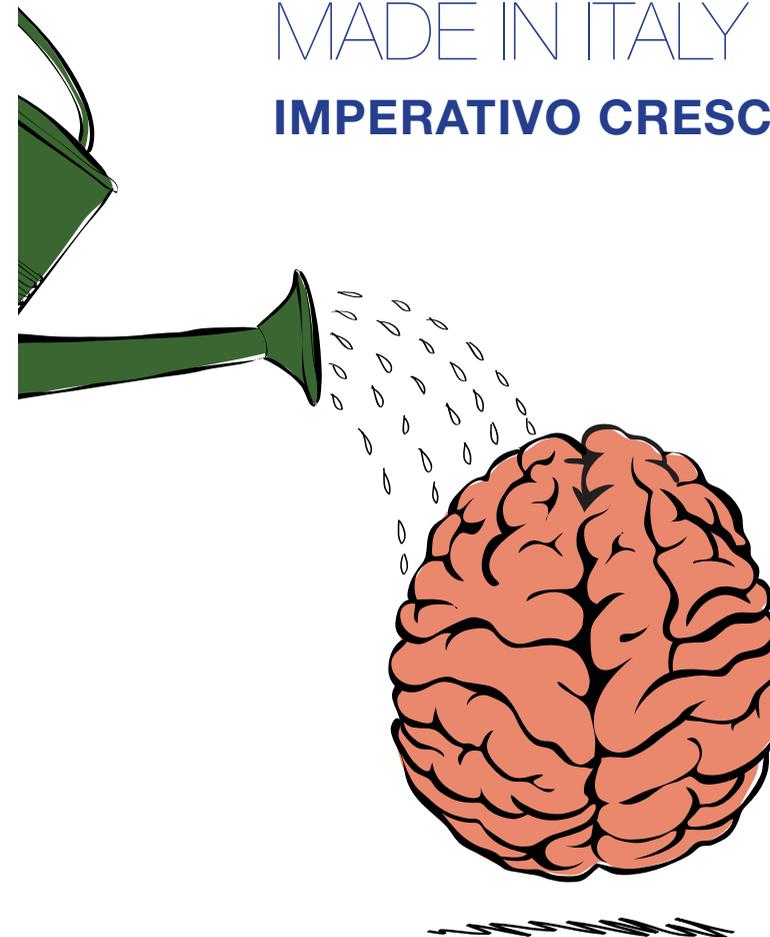
I percorsi delle quattro aziende nascono da un'acquisizione di consapevolezza della necessità di crescere, incarnata da un leader visionario che sviluppa un piano con una prospettiva di lungo periodo. I leader si appoggiano a modelli di riferimento, quali il Supply-Chain Management e il Lean Thinking. Fondamentale è l'attivazione della popolazione aziendale che supporta i leader nel percorso; la forza di questi ultimi è la capacità di attingere alle risorse sviluppando le loro competenze, rendendole realmente protagoniste del loro lavoro, e tenendo saldamente la barra del timone verso la meta.

Il libro esplora casi di successo dai quali estrarre insegnamenti per il futuro e ricavare supporto e incoraggiamento alle aziende e ai manager che hanno maturato la consapevolezza della necessità di intraprendere un viaggio verso mete ambiziose, per rilanciare quel tessuto industriale che ha dato e dovrà dare ricchezza al Paese facendo simultaneamente leva sull'italianità e sulla prospettiva internazionale.

€ 20,00



MADE IN ITALY 2.0: **IMPERATIVO CRESCERE!**



MADE IN ITALY 2.0:
IMPERATIVO CRESCERE!

Federico Borra Giorgio Turconi

Fabrizio Baccanti Roberto Donadello Giuliano Matteazzi Luciano Raviola

MADE IN ITALY 2.0: IMPERATIVO CRESCERE!

Autori:

**Federico Borra
Giorgio Turconi**

**Fabrizio Baccanti
Roberto Donadello
Giuliano Matteazzi
Luciano Raviola**



Made In Italy 2.0: Imperativo Crescere!

Editore Turbo Press
presso Turbo Consulting Srl
Piazza Cavour 3
20121 Milano
www.turboconsulting.it
info@turboconsulting.it

Prima edizione: novembre 2015

Copertina realizzata da Aldo Lunelli

ISBN: 978-88-99632-00-7

Copyright Turbo Consulting Srl

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge e a norma delle convenzioni internazionali

È vietata la riproduzione, anche ad uso interno o didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia, non autorizzata per scritto dall'Editore.

Introduzione

Come fanno le aziende ad avere successo e a crescere? Avere successo secondo noi significa realizzare pienamente la propria potenzialità. Questo vale tanto per gli individui quanto per le organizzazioni.

Tutti vorrebbero avere successo, ma pochi ci riescono. Molti profondono grandi sforzi, ma i benefici che ottengono non sono proporzionati alle energie spese. Altri invece si accontentano e si lasciano trasportare dalla corrente, spesso prendendosi la cattiva sorte e con la situazione ambientale sfavorevole che non ha permesso loro di avere successo.

Se però si guardano intorno, vedono che qualcun altro nelle stesse condizioni ambientali il successo lo ha avuto eccome. La dimostrazione è che nei periodi di crisi molte aziende ottengono margini prossimi allo zero quando addirittura non sono in perdita, mentre negli stessi settori altri competitori migliorano la propria prestazione, talvolta anche in modo consistente.

Che cosa dunque fa la differenza tra gli uni e gli altri?

I segreti del successo non si possono codificare in un manuale, che al massimo può contenere delle buone pratiche. Anche se non li conosciamo ancora, spesso i segreti del nostro successo stanno già dentro di noi, e confrontarsi con le esperienze di coloro che il successo l'hanno provato può aiutarci a scoprirli.

Se abbiamo la possibilità di osservare un certo numero di casi di successo e scopriamo che tra questi vi sono alcuni elementi comuni ricorrenti, ci viene sicuramente voglia di verificare se l'applicazione di questi stessi elementi contestualizzata alla nostra realtà e alla nostra organizzazione possa produrre anche per noi degli effetti positivi. Nei quasi

vent'anni trascorsi operando nelle aziende industriali come consulenti di direzione nell'area Operations, per non parlare del tempo precedentemente speso lavorando in azienda come dipendenti, abbiamo collezionato numerose storie, imparato e fatto esperienza tanto dai successi quanto dagli insuccessi.

La parola fine non può essere mai scritta, e ci si trova in una condizione di perenne necessità di far meglio, cosa che in molti chiamano processo di miglioramento continuo; anche a noi piace questa espressione, alla quale vorremmo associarne un'altra in modo che possa anch'essa diventare una sorta di parola d'ordine: crescere!

Migliorarsi e crescere, dunque. Questo concetto dovrebbe essere assimilato dalle imprese industriali italiane che sovente non ne sono capaci o, ancora peggio, non si pongono neanche il problema di doverlo fare. La ragione principale secondo noi risiede nel non sapere come fare e nell'ego di alcuni manager. Alla prima si può rimediare, alla seconda molto difficilmente.

Il mondo è cambiato e non esistono più mercati locali protetti. Le merci prodotte in paesi anche lontani possono arrivare ovunque, e nello stesso modo mercati lontani sono un'opportunità per le nostre imprese. Per competere l'unica possibilità che abbiamo è essere più bravi degli altri.

La dimensione dell'impresa non è irrilevante rispetto al potere essere più bravi degli altri. Diversi anni fa costituimmo un osservatorio delle imprese italiane, e rilevammo che aziende più grandi hanno mediamente una più larga adozione di best practice. Ce lo spieghiamo con il fatto che quanto maggiore è la dimensione, tanto più sono le risorse che solitamente sono investite in formazione delle persone e miglioramento dei processi. Ma anche questa non è certamente una regola assoluta né una prigione. Infatti molte aziende di dimensioni medio-piccole hanno il culto di performare al massimo e migliorarsi continuamente. Queste imprese spesso diventano eccellenti e crescono, fino a quando riescono ad uscire da una dimensione locale o nazionale, e con percorsi di varia natura ne assumono una internazionale.

Il nostro Paese ha un disperato bisogno di creare nuovi e reali posti di lavoro, che possano resistere nel tempo generando benessere e non siano solo occupazioni artificiali che invece lo consumano. Questo può provenire solo da attività industriali realizzate a livelli di eccellenza o da servizi quali il turismo. Per costi e per immagine il nostro Paese non può permettersi di fornire prestazioni di modesto livello; non riuscirebbe a sopravvivere nella competizione internazionale. Inoltre chi vive in questo mondo non ha né il tempo né la forza di aspettare che lo Stato intervenga migliorando il sistema-Paese, quantunque ciò sia un'evidente esigenza e non possiamo che auspicare che avvenga. Proprio perché è dimostrato che anche in condizioni negative alcune imprese riescono ad eccellere ed avere successo, noi possiamo e dobbiamo rimboccarci le maniche dando il meglio di noi stessi come fece la generazione del boom economico dopo la guerra. Ci sono innumerevoli esempi di capacità, creatività, passione e abnegazione che testimoniano come questo popolo, erede tra gli altri di Dante, Leonardo, Michelangelo e Galilei, ne sia profondamente capace.

Come metafora ci piace ricordare a questo proposito la leggenda del "quarto d'ora granata" che nasce da un'icona della storia italiana, l'invincibile squadra conosciuta come il Grande Torino che negli anni '40 vinse cinque campionati di seguito e rimase imbattuta per numerosi anni fino a quando perì nella tragedia di Superga. Quando le partite si mettevano male e necessitavano di una svolta il capitano della squadra Valentino Mazzola si rimboccava le maniche della maglietta. Questo era un segno convenzionale e un tifoso trombettiere che si trovava sugli spalti dello stadio Filadelfia, tale Oreste Bolmida, suonava la carica. Tutti i giocatori allora reagivano animati da un grande furore agonistico e in un quarto d'ora la partita cambiava direzione assicurando al Grande Torino la vittoria.

C'è dunque bisogno di creare con lo spirito del quarto d'ora granata, di attingere alle nostre risorse declinando l'italianità ammirata in tutto il mondo in una prospettiva internazionale. Le nostre imprese devono crescere e dar luogo ad un "nuovo

rinascimento industriale” che potremmo ben battezzare Made in Italy 2.0.

Con la speranza di contribuire a far trovare la propria strada verso il successo alle aziende italiane attraverso l'osservazione di esperienze positive abbiamo quindi realizzato questo libro nella forma di un racconto scritto e vissuto da persone. Per noi le persone sono realmente il centro della nostra attenzione; quando parliamo di persone intendiamo ogni singolo ed irripetibile individuo, e non una massa confusa cui qualcuno si riferisce troppo spesso con una generica, cumulativa e spersonalizzata espressione di risorse umane. Questo fa parte del nostro credo più profondo ed è anche coerente con gli insegnamenti che provengono dal Toyota Production System. Nella sua interpretazione più moderna il TPS si rivela come sostenuto da due pilastri, ben rappresentabili dalle due espressioni giapponesi monozukuri e hitozukuri. Il primo pilastro ci indica come sia necessario costruire grandi prodotti, il secondo invece ci guida a costruire le grandi persone - che costruiscono quei grandi prodotti - e ad attingere alla grande ricchezza troppo spesso inespressa che in esse è contenuta. Questo passaggio obbligato nella strada verso il successo è sicuramente uno degli insegnamenti più importanti che si troverà nel libro. Gli altri non ve li riveliamo per non farvi perdere il gusto di scoprirli nella lettura. Tra questi alcuni saranno illustrati in maniera chiara e diretta, altri li sentirete emergere in un secondo tempo nello stesso modo in cui nella degustazione di un buon vino un sommelier riesce a cogliere le note del gusto successive alla prima.

Abbiamo scelto di utilizzare uno stile divulgativo non convenzionale, mischiando passione ed ironia, lavoro e piacere, segno del nostro amore profondo verso la Vita.

Noi siamo fatti così, e siamo sicuri che molti dei nostri futuri venticinque Lettori lo apprezzeranno.

Federico Borra

Giorgio Turconi

Indice

CAPITOLO 1 – A CENA	3
CAPITOLO 2 – IL CASO FLOWSERVE	15
CAPITOLO 3 – IL CASO LOWARA	59
CAPITOLO 4 – IL CASO ORTHOFIX	95
CAPITOLO 5 – IL CASO POWER-ONE	143
CAPITOLO 6 – IL CERCHIO SI CHIUDE.....	185
CAPITOLO 7 – VERSO IL FUTURO	201
CAPITOLO 8 – CONCLUSIONE	213
APPENDICE.....	217
AUTORI.....	219

Capitolo 1 – A cena

“Nicola, ci sono le braciòle?”

“Le seppellite naturalmente!”

“Uè Giorgi, Federi ... certo che ci stanno le braciòle. Seppellite sotto le patatine! Due seppellite al tavolo 3!!”

“Caro Giorgio, sono tanti anni che veniamo da Nicola, e al di là del piacere della tavola, per deformazione professionale non riusciamo a fare a meno di osservarlo come imprenditore. Si è inventato le braciòle seppellite e ne ha fatto un marchio “cult” noto in tutta la città. Ristorante sempre pieno e clienti, tra cui noi, che quando escono hanno l’espressione del gatto che ha appena mangiato il topo ...”

“E’ proprio così Fede, ti ricordi quando ha aperto *Zi Nicola*? Il locale era un terzo dell’attuale, senza contare il giardino interno che apre d’estate. Il personale era la famiglia, mentre ora a occhio e croce ci lavora una quindicina di persone. Nicola non serve più ai tavoli ma fa solo relazioni e gestisce l’organizzazione, che gira come un orologio svizzero. L’ultima volta ci ha anche detto che sta progettando l’apertura di un altro locale in centro. Chissà che non ce lo vediamo tra qualche anno al 55° piano di un grattacielo.”

“Ho capito Giorgio, stai dottamente citando il caso Raku¹ che tanti anni fa studiammo al MIP nel corso di organizzazione aziendale.” Giorgio e Federico ridono. “ Il tema è interessante e attuale; *Zi Nicola* è il caso di successo di un’impresa che cresce anche in un periodo di crisi generalizzata, mentre altri concorrenti sono in difficoltà o chiudono. Considerato che la stessa cosa succedeva anche quando l’economia era in uno stato migliore, è probabile che se ne possa trarre uno spunto di riflessione che prescinde dalla crisi.”

“Penso proprio di sì, Fede, in quasi venti anni di professione abbiamo osservato da un punto privilegiato decine

¹ Henry Mintzberg, La progettazione dell’organizzazione aziendale.

e decine di imprese, alcune delle quali hanno avuto successo e sono cresciute, altre hanno purtroppo sperimentato la via del declino. Dimmi piuttosto se succede anche a te che quando per la prima volta entri in un'azienda che non conosci percepisci quasi all'istante qual è lo stato aziendale. È come se vi fosse nell'aria una vibrazione che te lo dice, voglio dire qualcosa che si coglie nello sguardo e nel tono della voce delle persone, nel linguaggio, nel mobilio, nella cura del particolare. Insomma te ne accorgi subito e raramente sbagli.”

“Ti confermo che succede anche a me. Le imprese hanno una vita e quindi uno stato, un po' come noi. La differenza è che nel nostro caso gli anni non ce li leva nessuno, invece le aziende possono essere giovani anche ad un'età come la nostra, quella che una volta si chiamava la mezza età. Dai che si scherza! In effetti quello che ti tiene giovane è il cervello, insomma è quello che pensi che poi determina quello che fai. Solitamente facciamo riferimento a quella che chiamiamo la *cultura dell'impresa*. Questa espressione è un contenitore nel quale ben farei trovar posto ai modelli mentali e ai valori, spesso non consapevoli, che guidano le azioni, oltre che a tutto quell'insieme di strumenti, di know-how e procedure esplicite ed implicite, che sono il nucleo dei processi operativi. I modelli mentali e i valori non sono sempre consapevoli perché sono spesso ritenuti da chi ci vive dentro l'unico modo di essere possibile, il che proprio in termini culturali, in molti casi fa perdere l'opportunità di aprirsi a considerare altri stati possibili e, di fatto, frena lo sviluppo. Chi invece come noi osserva le organizzazioni dall'esterno, e ne vede continuamente di diverse, ha maggior facoltà nel coglierne le specificità, che in ultima analisi sono la causa del successo o dell'insuccesso dell'impresa. Che ne dici Giorgio?”

“Certamente la cultura dell'impresa, così come l'hai definita, gioca un ruolo centrale. Spesso ci confrontiamo con manager che vorrebbero migliorare un parametro del loro sistema, oppure percepiscono un sintomo di sofferenza, e si affidano ad uno strumento che ritengono migliorativo o risolutivo. E può essere pure il caso che si ispirino a qualche situazione di successo nella quale hanno visto applicare la

soluzione che hanno in mente. Poi però, con dolore e sorpresa, gli effetti dell'introduzione del nuovo strumento non sono quelli desiderati. Di fatto poco fa hai enunciato l'esistenza di una logica relazione gerarchica tra cultura, procedure e strumenti. Se l'adozione di uno strumento contrasta o semplicemente non è coerente con le procedure o ancor peggio con il livello superiore dei modelli mentali, chiamiamoli anche paradigmi aziendali, il progetto di adozione di quello strumento è destinato a fallire, a prescindere dalla necessità e dalla bontà dello stesso."

"Seguendo il tuo ragionamento, Giorgio, la cosa può anche essere rovesciata in positivo; in sostanza l'organizzazione è più feconda se vi è coerenza fra i tre livelli. Però fin qui abbiamo preso in considerazione solo la dinamica della relazione tra paradigmi, procedure o processi e strumenti senza considerarne il contenuto."

"Ahi ahì Fede, sei salito su un campo minato. In tanti anni di lavoro e di approfondimento credo di avere maturato una buona conoscenza sulla panoramica delle best practice disponibili. Ricorderai anche come qualche anno fa conducemmo un survey in collaborazione con una rivista di management, da cui emerse come il livello di adozione di best practice nelle imprese italiane offrì una risposta sconcertante. Il che è in piena sintonia con l'esperienza. Il problema di fondo è proprio la povertà culturale di tante aziende, spesso annidata in un top management con grandi carenze di cultura d'impresa. Nella nostra esperienza abbiamo visto parecchi casi che comprovano questa debolezza. Ne cito uno che mi è rimasto particolarmente impresso. Ricordi quando siamo stati a visitare un caro amico, direttore di stabilimento di una bella azienda metalmeccanica lombarda, da considerarsi di medie dimensioni secondo lo standard italiano? Eravamo nel suo ufficio quando entrò il direttore generale, membro della famiglia proprietaria dell'azienda. Era una persona giovane, dall'aspetto dinamico. Dopo le presentazioni di rito, scambiammo quattro chiacchiere. All'improvviso il direttore generale tirò fuori la domanda: "Ma secondo voi il kanban funzionerà davvero? Per me sono solo strumenti che

funzionano in Giappone?”. Era il 2005. Le considerazioni tratte da quell’episodio sono amare: se un alto dirigente che ha avuto la possibilità di studiare, vedere aziende, confrontare realtà diverse arriva a queste considerazioni, quale è il livello “medio” della cultura gestionale nelle nostre imprese?” Fede sorride ripensando a quell’incontro.

“La mia esperienza non è ovviamente diversa dalla tua.” osserva Federico “Il non sapere di non sapere è un grosso ostacolo alla crescita del sapere, scusa il gioco di parole. D’altra parte ci sono alcuni fattori che caratterizzano trasversalmente il sistema industriale italiano, a cominciare dalla dimensione dell’impresa. Anche quella che noi consideriamo media impresa, nello scenario internazionale è in realtà una piccola impresa. La dimensione in molti casi si è rivelata un ostacolo alla crescita perché sembra non favorire l’accesso ad alcuni tipi di risorse, a cominciare da quelle culturali, che invece sono tipicamente più accessibili per imprese di grandi dimensioni. Le imprese piccole fanno anche fatica a fare sistema tra di loro, vuoi per mancanza di tempo, vuoi per gelosia, vuoi per limitatezza di prospettive e di attitudine alle aperture culturali.”

“Aggiungo un altro elemento, Fede. Nella storia di tante imprese industriali, fondamentale per capirne lo sviluppo attuale², sembra potersi leggere un percorso comune. Le aziende sono nate per l’iniziativa di un imprenditore, tipicamente legata ad un prodotto e si sono sviluppate con tutte le energie indirizzate sul miglioramento del prodotto e sull’aggressione commerciale del mercato sotto la guida diretta dell’imprenditore-manager. I processi gestionali e organizzativi crescono all’inizio senza progettualità e spesso in modo autoreferenziale. Arrivati ad un certo punto la situazione diventa esplosiva, ma è proprio l’imprinting culturale che diventa un ostacolo al progresso, e l’organizzazione – in modalità autoconservativa - si arrocca nel proprio modello culturale. Ci sono dei momenti in cui faccio fatica a pensare che si possa fare qualcosa in certe situazioni.”

² Suzanne Berger – How we compete.

Federico resta un attimo a pensare, poi aggiunge: “E’ triste vedere aziende che si arroccano sul modello culturale noto senza capire che quel modello ha dato tutto quello che poteva dare; potrà essere aggiustato con un labor limae di fino, ma non potrà dare molto di più di quanto oggi dia. Questo diventa il momento in cui l’azienda ha bisogno di nuovi modelli per cambiare il passo. Il punto è che i nuovi modelli spesso non sono conosciuti! Allora l’azienda sprema il limone già spremuto, con grandi sforzi e magri risultati in cambio. Ti ricordi dieci anni fa quella bella azienda dell’area milanese come ha fronteggiato la crescente competitività del settore in cui operava?”

Giorgio annuisce col capo. Federico riprende il pensiero. “Ha scelto di competere su un terreno in cui non poteva vincere, conservando al tempo stesso il suo modo di operare. Ha inseguito la competitività agendo solo sul costo del lavoro, spostando via via le lavorazioni verso regioni a più basso costo, mantenendo al tempo stesso le medesime modalità costruttive, e non considerando l’opportunità di metterle in discussione come hanno fatto altri produttori concorrenti, sopravvissuti nel confronto competitivo-, che hanno sviluppato processi di lean manufacturing o ricercato soluzioni caratterizzate da alta automazione. La filiera si è allungata notevolmente, la complessità della supply-chain è aumentata, e così pure sono cresciuti i costi di gestione della supply-chain stessa. Sappiamo in quale modo è andata a finire: purtroppo la storia non è a lieto fine. Quale è la morale? Arrivano dei momenti nella vita di un’azienda in cui è necessario fare un salto, un cambio culturale che permetta di lavorare secondo modelli diversi che offrano la possibilità di ottenere performance di ordine superiore. In questi frangenti la conoscenza di nuovi modelli di riferimento e la visione di sistema del management sono dettagli che fanno la differenza tra successo e insuccesso.”

“Certo, Fede, il tema del costo del lavoro è molto caldo nel mondo Occidentale e in Italia in particolare. Competere sul costo del lavoro con il Far-East o con alcune aree dell’Europa dell’Est, almeno per alcuni anni ancora, è una gara senza possibilità di vittoria. Senza contare che fossilizzare l’attenzione solo su questo aspetto porta come conseguenza il

depauperamento industriale: se diventa prassi diffusa trasferire la produzione nelle regioni a basso costo, nel tempo si perdono le competenze industriali, e non si è più “capaci di fare”. Non può essere questo il terreno su cui correre: in un’ottica di costi globali e di miglior servizio le imprese possono competere con possibilità di successo se lavorano sui processi industriali rendendoli flessibili, leggeri e affidabili al tempo stesso. Lavorare sulla filiera per renderla corta e veloce, con i fornitori integrati nel sistema azienda può essere una chiave di successo del mondo industriale occidentale. Per non parlare delle opportunità future dell’automazione. Basti pensare che tempo fa Foxconn annunciò che avrebbe acquistato un milione di robot per sostituire la manodopera, ancorché cinese a basso costo. Questo significa che in prospettiva anche produzioni che oggi sono svolte nei paesi a lavoro low-cost potrebbero rientrare, purché si acquisiscano competenze nella gestione dell’automazione. Il manufacturing, per chi lo sa fare e soprattutto è capace di integrarlo con gli altri processi aziendali, può essere ancora una competenza core, e come tale sorgente di vantaggio competitivo. Negli Stati Uniti sono stati avviati in questi anni programmi orientati al rientro in patria di produzioni precedentemente emigrate in Paesi low-cost.”

“Beh Giorgio, accantonando per un attimo la visione strategica, in un’ottica di breve penso dovremmo occuparci delle briciole seppellite che ancora non sono arrivate, senza contare che potremmo chiedere lumi a Nicola. In fondo è un imprenditore di successo. Ora lo chiamo. Nicola, Nicola!!”

“Che c’è ragazzi, non sono ancora arrivate?!” risponde Nicola da dietro il bancone, muovendosi immediatamente verso il tavolo.

“Ci vuoi tenere a pane e acqua? Siediti qua con noi. Rimani in ostaggio finché non arrivano le briciole seppellite! In realtà...” prosegue Federico con un sorriso “in realtà, volevamo chiederti una cosa. Sai che noi ci occupiamo di gestione d’impresa, e volevamo sapere qual è il segreto del successo di Zi’ Nicola.”

Nicola assume uno sguardo sospettoso, ma risponde “Gaugliò, mi volete prendere in giro? Voi vi occupate di aziende

che fanno motori aerei, frigoriferi, e quella roba lì come si chiama, dell'energia solare. Che ve ne importa di un piccolo ristorante come Zi' Nicola?"

Ma Giorgio risponde con un tono che non ammette repliche "Nicò, noi impariamo da tutti!"

A quelle parole Nicola non si fa più pregare.

"Beh il segreto è che il cliente deve entrare qua dentro e sentire il calore di una cena tra amici, pure che viene da solo. Io seleziono tutto di persona con la massima cura, ingredienti, piatti, arredamenti, musica di sottofondo all'ingresso e soprattutto il personale. I camerieri non devono essere belli, ma simpatici. Poi *li imparo* io a lavorare. E seleziono pure i clienti. Credetemi che se un cliente viene qua e rompe l'atmosfera del locale faccio in modo che non venga più, ma non chiedetemi come" conclude Nicola ridendo.

"Ma scusa Nicola non ci parli del prodotto, voglio dire del menù?" risponde sorpreso Federico.

Nicola prosegue senza indugio "Guarda che a cucinare le bracioline seppellite sei capace anche tu. Cucinare bene è scontato per un ristorante. A proposito vedo che stanno arrivando le bracioline perciò sono libero." Immediatamente Nicola si dilegua.

Appena le bracioline sono sul tavolo Giorgio riprende la conversazione. "Nicola batte Federico e Giorgio 2 a 0. Una bella lezione di management direi."

Federico ha nel frattempo disseppellito una braciola dalle patatine e iniziato a tagliarla. "In effetti è un caso da manuale. Intanto mentre noi ci concentriamo solo sul prodotto, ci ha spiegato che nella sua alchimia il prodotto è quasi una commodity, comunque non un fattore differenziante nella sua value proposition. Ovviamente non è una ricetta che possa andare bene per tutti, ma è la sua ricetta che funziona, e funziona bene. Mi sembra che abbia le idee piuttosto chiare, e a veder bene c'è una notevole coerenza tra quello che dice e quello che fa. Altri ristoranti sicuramente hanno altre value proposition, profondamente diverse. Qualcuna funzionerà e altre no, il che sarà alla base del successo o dell'insuccesso

dell'impresa. Dovremmo approfondire, magari poi ci scriviamo una guida, di quelle che assegnano le forchettine.” I due ridono.

Dopo una breve pausa Federico riprende il discorso: “Quello che mi piace di questo Paese è la voglia generalizzata di fare qualcosa di bello. Basta camminare per la città e guardare come in ogni vetrina ci sia la voglia di aggiungere un tocco artistico. In fondo siamo gli eredi di Michelangelo e Leonardo, a modo suo la braciola di Nicola è una piccola Pietà, almeno nel suo intendimento. Mi chiedo come sia possibile che si stia vivendo un periodo di difficoltà, anche se ne abbiamo parlato tante volte. Il motivo profondo per cui facciamo questo lavoro è ripagare la nostra Comunità dell'opportunità che ci ha donato. Viviamo nella zona ricca del mondo, in un Paese bellissimo e in qualche modo facciamo parte della sua classe dirigente. Abbiamo il dovere di adoperarci, con le nostre capacità intellettuali, perché si possa continuare a generare del benessere per tutte le persone che incontriamo e per le loro famiglie.”

“Certo” riprende Giorgio “abbiamo visto parecchi casi positivi, alcuni vissuti in prima persona, che testimoniano la capacità delle aziende di trovare soluzioni creative ed efficaci, e queste hanno generato successo e benessere. Abbiamo un patrimonio di esperienze positive da mettere a fattor comune.”

“Bella idea” interviene Federico “se ho capito bene dovremmo mobilitare anche alcuni amici che raccontino dei casi di successo, così da estrarne una lezione. Vediamo se indovino qual è il tema che ti sta più a cuore. Sono sicuro di non sbagliare”

Giorgio, che nel frattempo ha aggredito la braciola, riprende la parola: “Grazie dell'assist, Fede. C'è un tema molto caro ad entrambi che dà forza nel presente e fiducia nel futuro: la crescita strutturata e sostenibile di aziende che sono diventate casi di successo. Alludo alla crescita costruita non per acquisizione di altre società, ma alla crescita di aziende che erano in un sito, sono rimaste in quel sito e sono cresciute semplicemente ripensando se stesse. Sia chiaro che semplicemente è tra virgolette. Aziende che in settori industriali completamente differenti, con trend di mercato ben diversi,

sono riuscite comunque a crescere e a mantenere la crescita nel lungo termine. Mi piace molto pensare a questi casi virtuosi perché sono esempi di competitività delle aziende italiane costruita in modo strutturato. Sono aziende che hanno deciso di cambiare per crescere in modo sostenibile restando comunque se stesse. Hanno compreso per tempo che il loro *modus operandi* non poteva dare di più: dovevano camminare più in fretta, ma questo non bastava. Dovevano correre, ma questo non era sufficiente e, comunque, non poteva durare nel tempo. Hanno compreso allora che era necessario cambiare modello: cambiare cultura, processi, strumenti, senza per questo rinunciare ai propri valori aziendali di fondo.”

“Vero” interviene Federico con entusiasmo “le aziende che hanno ripensato se stesse riuscendo a ottenere prestazioni altamente competitive hanno messo in discussione l’intero sistema: non si sono limitate a voler inserire uno strumento o una *best practice* semplicemente perché in letteratura o in visite ad altre aziende hanno visto risultati eccellenti. I casi di successo hanno radici ben più profonde: la centralità del cliente, banale e scontato come concetto, perseguita non semplicemente con strumenti, ma con l’interazione di cultura, modo di pensare delle persone dell’azienda, processi e, da ultimo, strumenti. La coerenza e la sincronizzazione di questi elementi sono imprescindibili per un processo di cambiamento di successo.”

“Senza contare che le aziende di successo finiscono per essere anche dei catalizzatori di crescita per un intero territorio” riprende Giorgio. “Il successo genera energie positive ed è solitamente accompagnato dalla liberazione del talento inespresso delle persone. Crescono le competenze industriali e in un circolo virtuoso si diffonde benessere sociale. Le ricadute non riguardano solo l’azienda ma si propagano sul territorio, perché attorno ad un’azienda capofila si aggregano fornitori partner, anch’essi chiamati a partecipare al processo di crescita e via via ingaggiati sulla richiesta di prestazioni sempre più elevate. Nel caso dei distretti le persone migrano di azienda in azienda e come api che impollinano i fiori trasferiscono le competenze. Viceversa le aziende che manifestano povertà

culturale hanno spesso carenza nella capacità di aprirsi all'esterno, vuoi con l'inserimento di persone portatrici di competenze più elevate, spesso viste come nemiche dal management autoctono, vuoi con programmi massicci di formazione.”

“Già” interviene Federico "sul tema della formazione ci sarebbe da parlare per una serata, ma non credo che le seppellite ce lo permetteranno. La formazione ha una grande potenzialità, ma non viene sempre usata come si dovrebbe. Abbiamo visto tante persone passare da un corso all'altro sperando di trovare in ogni lezione lo strumento che risolve i loro problemi, ma poi finito il corso, quelli sono ancora lì che li aspettano come dei condor e non cambia niente, se non il livello di frustrazione. Ti ricordi di quell'imprenditore che frequentava i nostri corsi sfogandosi ogni volta delle cose che non funzionavano? Ti ricorderai di quella mia marachella, quando una volta non sapendo più come farglielo capire usai la metafora dello studente di musica, cui il maestro disse di smetterla di andare a vedere tutti i concerti che c'erano in città, e di esercitarsi piuttosto sullo strumento. La formazione aziendale in effetti è la stessa cosa. Dovrebbe essere attivata nel contesto di progetti aziendali coerenti, e alle persone si dovrebbe dare modo di potere applicare quanto viene loro spiegato. Per capitalizzare la formazione, da parte del discente è indispensabile lo sforzo di applicazione al contesto reale. A proposito nella lista degli iscritti del prossimo corso ho visto ancora il suo nome.”

Giorgio alza gli occhi al cielo.

Federico osserva con occhio clinico la sua seppellita fumante. Poi passa all'azione e inizia a tagliare la braciola con attenzione chirurgica. “E' veramente squisita, tenera e gustosa. Un bicchiere di buon vino è proprio quello che serve per gustarla.”

Poi riprendendo il discorso:” Possiamo chiedere ad alcuni amici di raccontare i loro casi: potrebbero esserci dei fattori comuni che hanno contraddistinto la loro esperienza positiva. Ne potremmo trarre certamente una lezione interessante. Ho già in mente qualcuno.”

“Provo a indovinare chi sono i nostri amici?” risponde Giorgio tra un boccone e l’altro.

“Dai, spara!” gli fa eco Federico.

“Potremmo chiedere a Fabrizio di raccontare il caso Flowserve: è un caso storico, visto che Flowserve è stato uno dei primi casi di successo Lean in Italia. Si colloca tra il 1992 e il 1994.”

“Certo” risponde Federico “questo è uno di quelli a cui ho pensato. Poi possiamo ascoltare Roberto, che ci racconta il caso Orthofix. Questo è ben più recente: si colloca nella seconda metà degli anni 2000. Un altro è Luciano: il caso Power-One è il più recente di tutti.”

“Siamo messi molto bene! Tutti casi di grande successo. C’è un altro caro amico che può raccontarci la sua esperienza: Giuliano ha vissuto il caso Lowara, grosso modo a inizio secolo, anzi a inizio millennio!”

“Perfetto!” esclama Federico “Abbiamo quattro esempi di aziende italiane che, per quanto siano parte di multinazionali, hanno gestito il processo di cambiamento in modo autonomo. Appartengono a settori industriali ben diversi, con dinamiche di mercato completamente differenti. Sono proprio curioso di capire se esistono fattori comuni tra queste quattro storie, che oltretutto si sono sviluppate nel loro core business in periodi diversi di congiuntura macroeconomica. In ogni caso sarà comunque intellettualmente stimolante studiare queste esperienze raccontate da che li ha vissute e gestite in prima persona!”