



L'intervista

Stefano Possati (Marposi): «La Borsa è all'orizzonte»

5



Confindustria

Italo Carfagnini: «Fusione in Romagna con un arbitro terzo»

7



Affari di spiaggia

Ombrelloni e lettini superstar, quelli di Nanni sbarcano a Miami

11

# CORRIERE IMPRESE

## EMILIA-ROMAGNA

UOMINI, AZIENDE, TERRITORI



L'editoriale

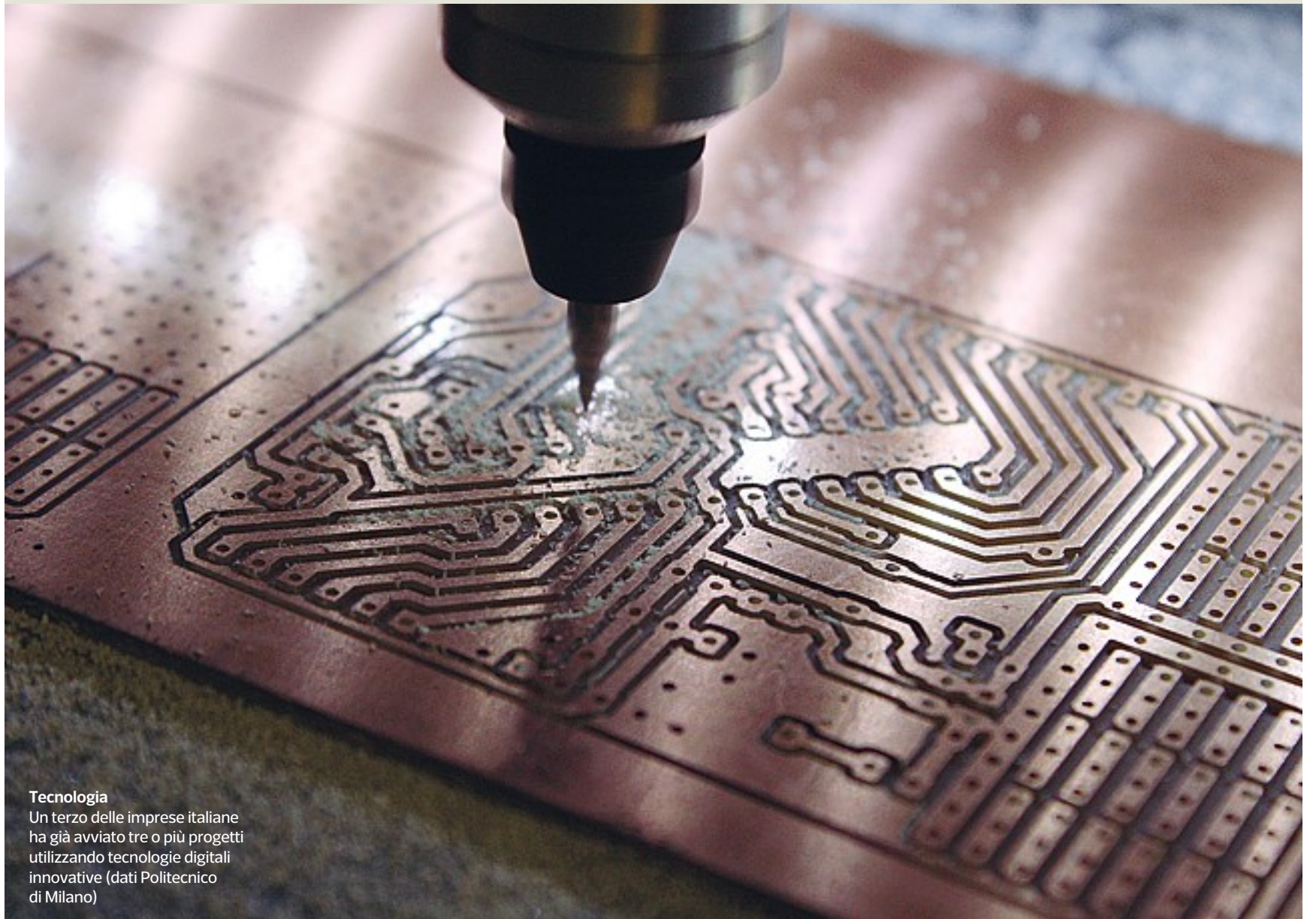
Brexit e Ttip, un'occasione «europea»

di **Giorgio Prodi**

«Grande è la confusione sotto il cielo, la situazione è eccellente», diceva Mao Tze Dong. Non si può negare che il detto di Mao sia, oggi, di grandissima attualità. Brexit, lo stallo nelle negoziazioni per il Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP), i dubbi sulla rettifica da parte del Senato americano del Trans-Pacific Partnership (TPP) stanno minando le basi dell'architettura istituzionale internazionale uscita dalla seconda guerra mondiale. Con sfumature diverse tutti questi fatti sono una risposta a un sentimento comune di sfiducia che vede la democrazia soccombere agli interessi dei grandi gruppi di potere, della grande finanza, delle istituzioni internazionali. Il Regno Unito decide di uscire perché i suoi cittadini credono di aver ceduto troppa sovranità a Bruxelles, l'opinione pubblica europea vede nel TTIP una minaccia alla sovranità dei singoli Paesi, e non si crede che l'Ue sia in grado o voglia proteggere i principi, come il principio di precauzione, che pur il Parlamento Europeo nel suo mandato alla Commissione per i negoziati ha definito non in discussione. La Brexit è sicuramente l'espressione più visibile di un disagio che si sta diffondendo in moltissimi paesi europei. I «burocrati di Bruxelles» in questi anni sono stati utilizzati come scusa per giustificare qualsiasi politica impopolare messa in atto a livello nazionale. Spesso non era così ma, ormai, poco importa.

continua a pagina 15

Primo piano



**Tecnologia**  
Un terzo delle imprese italiane ha già avviato tre o più progetti utilizzando tecnologie digitali innovative (dati Politecnico di Milano)

# Prove tecniche di futuro

Le imprese emiliano-romagnole alle prese con Industry 4.0. Roland Berger:

«Qui imprenditori più consapevoli che altrove». Si muove tutto il sistema Confindustria e la Regione. Il caso Warrant: un integratore di innovazione. Ma Bonfiglioli Consulting avverte:

«La digitalizzazione non è dietro l'angolo. Bisogna procedere per gradi»

L'intervento

Le corporate academy. Uno strumento strategico al servizio delle aziende

di **Concetta Rua e Sara Teghini**

In questi anni, nonostante il perdurare delle difficoltà economiche del Paese, numerose imprese italiane hanno scelto di perseguire la strada dell'innovazione, privilegiando coraggiosi cambiamenti dei loro modelli di business e concentrando gli investimenti sul capitale umano. Invece che chiudersi contraendo gli investimenti, le imprese di successo hanno scommesso sui fattori di competitività tangibili e intangibili. All'ampliamento della ricerca di nuovi mercati, dell'acquisto di nuovi macchinari e del-

l'introduzione di innovazioni, si aggiungono come risorsa strategica gli investimenti nel settore della ricerca e sviluppo e della formazione.

In particolare la formazione aziendale rappresenta, mai come ora, un punto nevralgico nei modelli di crescita sul capitale umano e le Corporate Academy stanno diventando uno degli strumenti privilegiati per le aziende più strutturate per formare in maniera innovativa, allineando le proprie attività di sviluppo di competenze e conoscenze altamente specializzate con le strategie di crescita nel medio e lungo periodo. Nate per formare prioritariamente il personale interno, le Academy si vanno progressivamente aprendo agli altri stakeholder, dai clienti ai fornitori, ad altre aziende del gruppo.

continua a pagina 15





# «Ci vuole metodo per innovare: Warrant lo insegna»

Il fondatore Bellelli: «Una rivoluzione industriale in 3-4 anni, siamo in ritardo»

«S

teve Jobs non ha inventato niente, tuttavia ha creato Apple, l'azienda più innovativa degli ultimi quarant'anni. Il suo segreto? Aver intuito i bisogni dei consumatori prima che loro stessi se ne rendessero conto e aver integrato le tecnologie esistenti per soddisfarli».

Il ragioniere Fiorenzo Bellelli vorrebbe vedere nella sua terra, l'Emilia-Romagna, centinaia e centinaia di piccole Apple. «Alcuni ingredienti, come l'intraprendenza e il saper fare, ci sono già — aggiunge —. Quello che manca ai nostri piccoli imprenditori è la curiosità di guardare il mondo fuori dai confini dell'azienda. Stanno ancora 14 ore in bottega, mentre fuori tutto cambia sempre più velocemente. Chi perde d'occhio il cambiamento è finito. Però Warrant Group è qui apposta». Warrant Group è la sua creatura. Si potrebbe definire una società di consulenza; ma in realtà è qualcosa di più e di più specifico: è un integratore di strumenti per l'innovazione. Una piccola Apple del terziario. Non tanto piccola, poi. Con 25 milioni di euro di fatturato consolidato previsto per quest'anno, 5.000 clienti, uno staff di 150 professionisti,

## Chi è



● **Fiorenzo Bellelli**, reggiano, ha fondato Warrant group nel 1995

● Prima aveva lavorato alle arti grafiche Venturini come responsabile finanza e contabilità

30 dei quali ingegneri specialisti dell'hi-tech, è una delle maggiori realtà italiane, forse la prima in assoluto se si escludono le branch italiane delle grandi multinazionali della consulenza. Nonostante una sede ostinatamente mantenuta a Correggio, paese d'origine di Bellelli, ha uffici in tutta Italia e si articola in un'area mezza dozzina di società operative. La fondò nel 1995, uscendo dallo storico gruppo reggiano di arti grafiche Venturini dove era responsabile dell'area finanza e contabilità.

«Mi ero reso conto — racconta — di quante difficoltà avessero le Pmi a rapportarsi con le banche e ad accedere agli strumenti di sostegno agli investimenti. Quasi nessuno, per esempio, immagina che sommando diverse agevolazioni tra loro cumulabili, spesso è possibile coprire anche il 100% dei costi di un'innovazione. Di qui l'idea di offrire un servizio che le aiutasse». In 21 anni di lavoro Warrant ha curato 15.723 progetti di finanza agevolata automatica, regionale, nazionale e comunitaria, per un valore complessivo di 12 miliardi di euro e un beneficio finanziario e fiscale per le aziende clienti di circa 80 milioni di euro. A tutto questo vanno aggiunti i 2.000 pro-

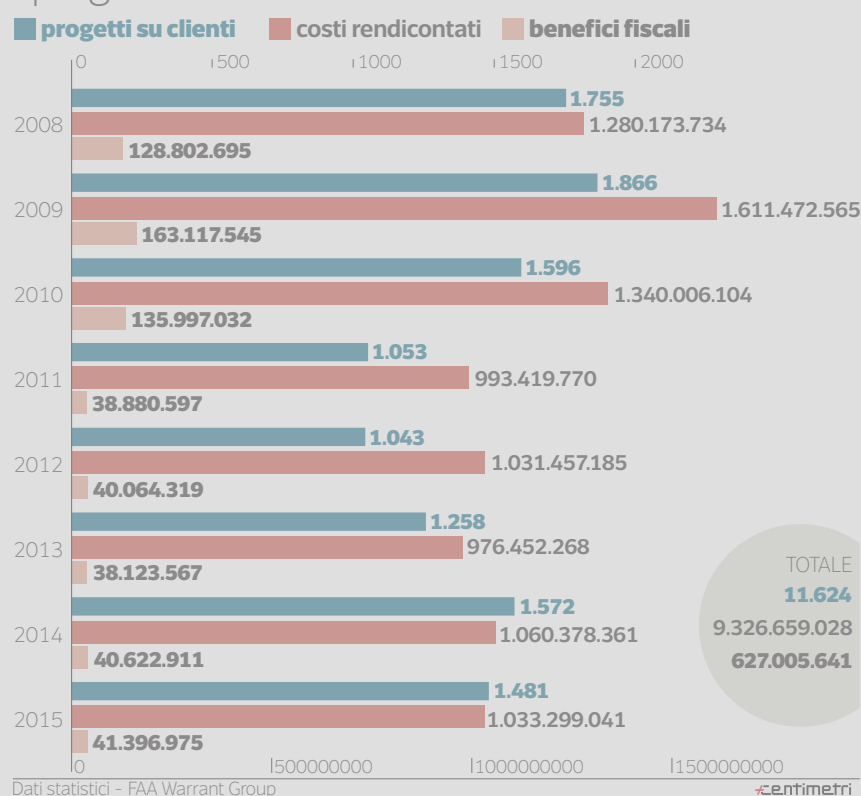
getti attualmente in corso, per un valore di altri 1,3 miliardi e un beneficio atteso di 130 milioni. Molti tra questi sono transnazionali, finanziati all'interno del programma Horizon2020, in qualche modo il fiore all'occhiello di Warrant che ha un track record di 80 progetti approvati e finanziati ogni 100 presentati. Spaziano dai nuovi materiali compositi all'edilizia a consumi zero, dalla sensoristica alla generazione da fonti rinnovabili, dai motori all'idrogeno e ibridi ai nanomateriali, dall'irrigazione a basso consumo alle soluzioni di riciclo dei materiali, fino alla modellazione matematica per le simulazioni computerizzate dei flussi. I clienti sono grandi imprese come Ferrari, Lamborghini, Brembo, Tetrapack, Bonfiglioli e Beghelli, ma anche medie aziende come Modelleria Brambilla, Dallara e Ama; e con loro decine di Pmi della filiera.

«Il dramma dei piccoli — dice Bellelli — è che nemmeno conoscono il loro fabbisogno di innovazione; quando lo capiscono è già tardi. Con l'accorciamento dei cicli di vita dei prodotti, infatti, un'azienda può finire fuori mercato nel giro di uno o due anni, a volte di qualche mese». Così anche Warrant Group ha dovuto pan piano cambiar pelle, diventando essa stessa suggeritore e stimolatore di innovazione. Ha creato un suo laboratorio per la ricerca industriale, Innovation Lab, un centro di formazione, Warran-



**Presa di posizione**  
Un investimento strategico e non un costo. Le aziende non sanno che gli incentivi coprono fino al 100%

## I progetti finanziati



training, una società per il trasferimento tecnologico, Mox Off, in joint venture con il Politecnico di Milano, e infine Warrant Energy Side per l'efficiamento energetico delle imprese. «L'innovazione richiede una precisa metodologia: deve essere vissuta come investimento strategico anziché come un costo e va pianificata su un orizzonte pluriennale». Warrant parte da una carta d'identità tecnologica di ogni cliente, indica gli obiettivi e le potenzialità dell'innovazione da introdurre, individua le tecnologie esistenti sul mercato e i soggetti che possono fornirle, reperisce i finanziamenti agevolati nella jungla degli incentivi comunitari, nazionali e regionali. «Il sistema delle incentivazioni è farraginoso e lento rispetto ai tempi del

mercato — lamenta —. In Francia ogni domanda ha una risposta in 60 giorni, in Italia, che pure è un'isola felice, mediamente ci vogliono sei mesi».

La velocità oggi è tutto. Secondo Bellelli Internet delle cose, industria 4.0, i sistemi di stampa in 3d rivoluzioneranno la manifattura nel giro di 4-5 anni. «Noi siamo indietro: il sistema della ricerca applicata è ancora polverizzato in tanti piccoli rivoli di campanile, le aziende stanno ancora alla finestra. Eppure c'è ancora una grande gap da colmare in termini di integrazione dei software, potenziamento delle reti, formazione del personale. O ci muoviamo in fretta, o perderemo il treno».

**Massimo Degli Esposti**  
© RIPRODUZIONE RISERVATA

# «La digitalizzazione non è dietro l'angolo»

Michele Bonfiglioli: «Tecnologie da valutare caso per caso. Tutto e subito è molto pericoloso»

D

a filosofia gestionale e manageriale, il lean manufacturing, la produzione snella che abbatte gli sprechi del 30%, diventa tecnologia con Industria 4.0. La diffusione dell'approccio lean in Italia è iniziata 20 anni fa a Casalecchio di Reno, dove Bonfiglioli Consulting opera dal 1973 e oggi prosegue con Michele Bonfiglioli, dopo il passaggio generazionale e un mercato che ha superato i confini: 7 milioni di euro, per il 60% in Italia (un terzo del quale in Emilia-Romagna), il 40% all'estero, soprattutto in Germania (15%) e la partnership con la rete di consulenza internazionale Cordenace. Dalle risposte di Bonfiglioli emerge grande interesse ma altrettanta prudenza, con qualche punta di scetticismo.

**Industria 4.0 è una opportunità o una rivoluzione che vi travolgerà?**

«La ragione del grande successo dell'approccio lean sta nella semplicità e nella chiarezza dei concetti. Perciò credo che continuerà a lungo. Industry 4.0 ha in comune la continua ricerca degli sprechi: applicata con giudizio, moltiplicherà gli effetti

della lean. Si parla molto di questo trend, ma c'è anche tanta confusione».

**Uno degli effetti più temuti riguarda l'occupazione. Ma anche il lean, per accrescere la produttività e ridurre i costi industriali, determina certe riduzioni di personale.**

«Siamo molto attenti alle persone, ma a volte le situazioni sono talmente critiche che alcune scelte dolorose vanno compiute. Le persone saranno sempre necessarie, perché i prodotti e i modelli di business sono sempre più complessi. Solo le organizzazioni con persone motivate e formate potranno soddisfare la domanda di clienti sempre più esigenti e impazienti».

**In effetti attribuite le inefficienze alla carenza di formazione, non all'eccesso di manodopera.**

«La conoscenza e l'apprendimento continuo sono la base per restare sul mercato del lavoro. La nostra pensione sta in quello che sappiamo: finché conosceremo e sapremo fare qualcosa di innovativo, troveremo sempre nuove occasioni di lavoro. Abbiamo messo in pratica nella nostra Lean Factory School questo

## Occupati e competitività in Europa

### 2 - PRODUTTIVITÀ STORICA

Produttività storica osservata nel 2000-2015  
Include automatizzazione, lean manufact., etc.

### 3 - STORICA PERDITA DI PRODUTTIVITÀ

Chiusura delle fabbriche e nessun ulteriore investimento per via della perdita di competitività

### 4 - RAMP UP INDUSTRIA 4.0

Progressiva introduzione di soluzioni dell'industria 4.0 nell'assetto attuale (fino al 50% nel 2035)  
Include automatizzazione, smart machines, digitalizzazione, etc.

### 5 - RICOLLOCAZIONE/MANTENIMENTO

Mantenimento delle fabbriche grazie alla riacquisita competitività. Riallocazione delle attività sulla base di nuovi modelli di business i 4.0

### 6 - NUOVE ATTIVITÀ INDUSTRIALI

Re-investimento del capitale risparmiato e nuovi profitti in nuovi prodotti industriali, macchinari (piattaforme con startups/scale ups ecosystem)

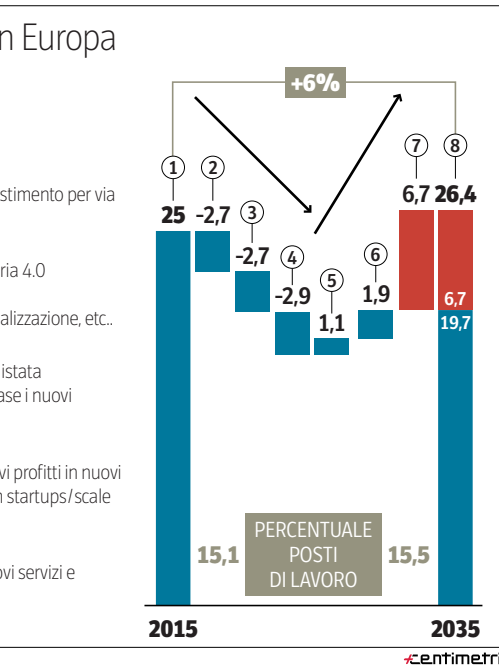
### 7 - NUOVI SERVIZI

Re-investimento del capitale risparmiato in nuovi servizi e iniziative (start-up, scale ups)

Fonte: Roland Berger

concetto: imparare facendo».

**Un sondaggio di Roland Berger sulla strategia industriale 4.0, condotto fra 250 top manager per il Forum economico italo-tedesco, sostiene che l'industria italiana è meno pronta a questa ulteriore innovazione ma potrebbe riceve-**



**re un grande impulso dalla partnership con l'industria tedesca.**

«L'industria italiana è estremamente capace ad adattarsi ai cambiamenti, perché ha fatto della flessibilità e della velocità la propria forza. Vedo tanto fermento e voglia di sperimentare,

ma è bene evitare facili entusiasmi ricorrendo le mode del momento. Ogni azienda deve capire quali tecnologie implementare. Fare tutto e subito può essere pericoloso».

**La stessa ricerca ritiene che gli effetti sull'occupazione saranno assorbiti, con un saldo positivo nell'arco di 20 anni. Chi sopravviverà, potrà consolarsi...**

«È assai difficile prevedere cosa succederà nel 2035. Pensiamo al commercio elettronico: se ne parla dalla fine degli anni '90, ma è realtà quotidiana solo da pochi anni. Sarà così anche stavolta, prima che la digitalizzazione delle imprese divenga un fenomeno diffuso».

**All'Emilia-Romagna basterà rafforzare la partnership con la Germania?**

«In regione facciamo il 20% del fatturato. I nostri clienti hanno bisogno di risposte globali e per assecondarli dobbiamo esportare modelli organizzativi in ogni parte del globo. Stiamo già valutando la presenza diretta in India, Brasile e Vietnam. Per ora è un progetto...».

**Angelo Ciancarella**  
© RIPRODUZIONE RISERVATA