Anno 7 N 1 Febbraio 2016 ISSN 2281-860X

CAPITALE INTELLETTUALE

Rivista di Cultura Aziendale

ANNO 7 N 1 QUADRIMESTRALE Spedizione in abbonamento

A.A.C.
BUSINESS SCHOOL
LA LEARNING ACADEMY
ORIENTATA AL FUTURO

AIF AWARD
PREMIO
ADRIANO OLIVETTI

Anteprima Master

COMANDANTI D'IMPRESA

Settembre 2016 – Giugno 2017

Il Master si articola in due macro componenti formative per l'apprendimento

I. Potenziamento Cognitivo
3 corsi – per un totale di 8 giornate

II. Acquisizione di forma mentis e strumenti operativi avanzati
4 corsi – per un totale di 6 giornate
1 giornata di pratica d'impresa

Risultati

- Ampliamento delle capacità di concentrazione e di auto-motivazione.
- Miglioramento della memorizzazione.
- Gestione dello stress.
- Approccio creativo.
- Soluzione di problemi.
- Acquisizione delle capacità di gestione e decisione in contesti complessi e incerti.

A chi è rivolto

Imprenditori, dirigenti e responsabili di aziende, Professionisti e Consulenti, Manager e responsabili di funzione.

Sono previste due fasi: una di potenziamento delle capacità cerebrali e soggettive, l'altra di trasmissione di concetti, nozioni e tecniche ad alto potenziale.
Il master prende avvio con un Test preliminare individuale volto a valutare spazi di crescita e obiettivi personalizzati, che saranno evidenziati nel corso della discussione individuale del questionario, ed associati ad una bibliografia specifica consigliata.

Per informazioni e iscrizioni
A.A.C. Consulting - via G. Carducci 24
Parma (PR) tel 0521.532631
email: info@aac-consulting.it
web: www.aac-consulting.it

A.A.C. Consulting
Consulenza di Direzione e Organizzazione

Capitale Intellettuale

Sommario

Editoriale **3** Innovazione e Ricerca per crescere
Massimo Franchi

Risorse Umane **4** Executive & Business Coaching
Marzia Pieri

Organizzazione **6** Il metodo di diagnosi avanzata UMIQ
Gian Franco Poggioli

Strategia **9** Allineamento strategico come leva competitiva e creazione di valore – Part #1
Paolo Petrucciani

Dossier Industria Agroalimentare

Marketing **14** Il marketing e le imprese agroalimentari italiane
Ilaria Mazzoli

Redazionale **16** Packaging attivo contro lo spreco alimentare: i coating antimicrobici a rilascio controllato
Giuseppe Vignali e Andrea Lorenzi

Redazionale **19** Food Packaging: ricerca ed industria verso l'innovazione
Giovanni Basile

Redazionale **22** Dalle bucce dei pomodori una vernice per lattine alimentari

Redazionale **23** L'innovazione tecnica nell'industria agroalimentare e il ruolo dei brevetti
Silvia Dondi

Dossier Difesa

Strategia **28** Investimenti industriali ad alto ritorno economico: la nuova flotta navale
Massimo Franchi e Alberto Caruso De Carolis

Intervista **30** Intervista al Direttore di Rivista Marittima, Capitano di Vascello Stefano Romano
Massimo Franchi

Processi Produttivi **34** Lean Organization
Giuliano Ghillani e Giampaolo Ferrari

Sostenibilità e Ambiente **36** Il Bilancio del Capitale Intellettuale di Lapam Federimpresa – Part #1
Paolo Bigotto

Information Technology **40** La miniera di informazioni strategiche a disposizione dell'azienda
Andrea Treggia

Qualità e Sicurezza **42** La nuova norma ISO 9001 del 2015: un'importante opportunità per il miglioramento dell'organizzazione
Pier Alberto Guidotti e Pier Alberto Mari

Capitale Intellettuale
Rivista di cultura aziendale
ISSN 2281-860X

www.capitale-intellettuale.it

Periodicità: quadrimestrale, in vendita solo con abbonamento.

Direttore Responsabile:
Massimo Franchi
direttore@capitale-intellettuale.it

Direzione Artistica:
Maria Mazzali
Silvia Zanichelli

Redazione:
Federica Bonardi
redazione@capitale-intellettuale.it

Abbonamenti:
abbonamenti@capitale-intellettuale.it

Pubblicità:
pubblicità@capitale-intellettuale.it

Proprietà/Editore:
AAC Consulting Srl a s.u.,
Via G. Carducci, 24
43121 Parma.
www.aac-consulting.it
mail: info@aac-consulting.it

Stampa:
Pixartprinting Srl
Via 1° Maggio, 8
30020 Quarto d'Altino (VE)

Abbonamento cartaceo e telematico annuale 3 numeri: euro 49,00
Abbonamento telematico (non previsto per aziende) annuale 3 numeri: euro 30,00

Registrazione al Tribunale di Parma n. 3/2010 del 08/03/2010

Tutti i testi ivi contenuti sono riproducibili previa autorizzazione scritta da parte dell'editore e citando la fonte.
Tutti i diritti sono riservati.

Informativa ex D.lgs 196/03: AAC Consulting Srl a s.u. titolare del trattamento tratta i dati personali liberamente conferiti per fornire i servizi indicati (n.d.r. gli abbonamenti). Per i diritti di cui all'art. 7 del D.Lgs n. 196/03 e per l'elenco di tutti i responsabili del trattamento previsto rivolgersi al responsabile del trattamento, che è il titolare. I dati potranno essere trattati da incaricati preposti agli abbonamenti, al marketing, all'amministrazione e potranno essere comunicati a società esterne per la spedizione della rivista e per l'invio di materiale promozionale. Il responsabile del trattamento dei dati raccolti in banche dati ad uso redazionale è il direttore responsabile cui, presso l'ufficio di AAC Consulting Srl in Via G. Carducci, 24 – 43121 Parma tel. 0521/532631, ci si può rivolgere per i diritti previsti dal D.Lgs 196/03.

In copertina illustrazione iStock.com/Bobboz

CAPITALE INTELLETTUALE

Rivista di Cultura Aziendale

presenta

Il valore delle innovazioni tecnologiche e della proprietà industriale

Camera Commercio di Parma
Sala Aurea - 6 aprile 2016

PROGRAMMA

15:00 Creare valore nelle imprese con le innovazioni
Armando Caroli - A.A.C. Consulting

15:20 La Proprietà Industriale ed Intellettuale strumento di valorizzazione della propria azienda
Ing. Stefano Gotra - Bugnion

15:40 La gestione dell'innovazione come processo strategico
Prof. Alberto Ivo Dormio - UNIPR Ing. Gestion.

16:00 La tutela del patrimonio innovativo
Avv. Lucio Riva - Barilla

16:20 I finanziamenti disponibili per le innovazioni
Dott. Antonio Buonocore - A.A.C. Consulting

17:00 TAVOLA ROTONDA FINALE con i rappresentanti delle aziende
modera *Dott. Massimo Franchi - Capitale Intellettuale*

Info: segreteria A.A.C. Consulting
0521.532631

Patrocinio di

ALI Associazione Legali Italiani

Evento sponsorizzato da

BUGNION S.p.A. Intellectual Property
Excellence to grow together

A.A.C. Consulting

Innovazione e Ricerca per crescere

di Massimo Franchi Direttore Capitale Intellettuale

In questo numero di Capitale Intellettuale ci siamo occupati di innovazione e ricerca ed abbiamo analizzato alcuni settori che sono particolarmente importanti per il ritorno economico degli investimenti: il comparto Difesa ed il settore dell'industria Agroalimentare italiana. Purtroppo, è ormai risaputo che la difficoltà della crescita italiana, rispetto agli altri paesi europei, dipende dagli scarsi ritorni degli investimenti effettuati in passato. Semplicemente un euro investito in Italia ha reso meno di un euro investito in Germania a causa di alcune scelte strategiche errate o di opere mai giunte al termine.

Il comparto Difesa vede lo Stato, attraverso alcune grandi aziende controllate, e la Nato come i principali protagonisti, con una miriade di piccole imprese e centri di ricerca universitari a supporto dei progetti. Si tratta di una realtà strategica, per l'alto moltiplicatore economico e sociale generato, che non sempre è considerata per l'effettivo valore che apporta ed ha apportato al paese fin dalla sua nascita. Per far comprendere al meglio questo settore, soprattutto per il suo imprescindibile legame con la società, abbiamo il piacere di ospitare su questo numero di Capitale Intellettuale il direttore della Rivista Marittima (pubblicazione mensile della Marina Militare), che è riuscito a mettere in luce l'enorme valore derivante dalla costruzione della nuova flotta navale, l'importanza ed i ritorni degli investimenti in sicurezza e l'alto grado di formazione professionale e continua richiesto al personale che opera in queste organizzazioni.

Il comparto dell'industria Agroalimentare, ormai conosciuto come "Food", è considerato da sempre un asset strategico della nostra capacità competitiva, insieme all'industria della moda, dell'arredo e dell'automazione meccanica. Attraverso gli interventi di manager, ricercatori e consulenti abbiamo analizzato i diversi ambiti di un settore che, se sfruttato ancora meglio, potrebbe consentire all'Italia di essere protagonista nel mondo per lungo tempo. Non si tratta solo della qualità unica della materia prima, ma anche della capacità di mantenere inalterato quel sapore e quella qualità fino al momento del consumo, in qualunque parte del mondo esso avvenga. L'industria Agroalimentare – che vede nella Food Valley di Parma un'area che unisce rispetto del territorio, buon cibo e sostenibilità – è divenuta un brand a livello mondiale grazie, soprattutto, ad imprenditori coraggiosi che hanno saputo coniugare tradizione ed innovazione.

Nella consapevolezza che la competitività e lo sviluppo di un paese sono basati su un mix di investimenti, privati e pubblici, che avvengono in un territorio sicuro ed in grado di generare ricchezza per i cittadini ed i contribuenti, abbiamo voluto realizzare un numero dal quale possano emergere messaggi positivi legati ai progetti industriali, piccoli o grandi che siano, che il nostro paese sta esprimendo, grazie a risorse umane che molto spesso fanno la differenza. Per Capitale Intellettuale, arrivato al settimo anno di vita, è un dovere e al tempo stesso un grande onore, informare i lettori sulle tante eccellenze ancora presenti nella nostra nazione. Con l'occasione, esprimo a nome di tutta la redazione un ringraziamento ai nostri collaboratori ed ai nostri sponsor che ci hanno permesso di raggiungere questo traguardo. Un grazie particolare ai nostri lettori senza i quali Capitale Intellettuale non sarebbe possibile. ■

Illustrazione iStock.com/Daniel Rodriguez Quintana

EXECUTIVE & BUSINESS COACHING

Il Coaching trova la sua dimensione d'essere nella relazione fra il Coach ed il Coachee. All'interno di questa, il Coach accompagna e sostiene il Coachee passo dopo passo nell'acquisizione di una piena consapevolezza di se stesso, lasciando comunque alla persona il ruolo di attore e regista dell'intero percorso

Marzia Pieri
Coach e consulente per lo Sviluppo delle Risorse Umane nelle organizzazioni

Perché il Coaching?

In un momento di grande complessità ed incertezza quale quello che stiamo vivendo, diventa fondamentale riuscire ad individuare ed attivare cambiamenti intelligenti e sistematici, così come imparare a mutare i propri comportamenti, le proprie modalità di pensiero e di azione, per riuscire a recuperare motivazione e stimoli e poter così creare valore anche in un contesto in continua evoluzione.

È la persona che con il proprio pensiero razionale, creativo ed emotivo, con le proprie energie, competenze, comportamenti, azioni, valori ed etica, crea valore, innovazione, sviluppo e a determina il successo dell'impresa.

Investire sulle persone diviene quindi una necessità prioritaria e la tecnica del Coaching costituisce un efficace strumento per questo scopo.

Cosa è il Coaching?

Il Coaching, nato negli Stati Uniti intorno alla metà degli anni '50 e sviluppatosi in Europa a partire dai primi anni '80, rappresenta un valido strumento di valorizzazione e potenziamento della persona.

Definito da Robert Dilts come *"...il processo attraverso il quale si aiutano individui e gruppi di persone a raggiungere il massimo livello delle proprie capacità di performance"*, il Coaching supporta la persona in un processo "auto generativo" di miglioramento, in una spirale positiva di crescita, di sviluppo delle proprie potenzialità per una migliore espressione delle proprie performance.

A livello attuativo, il Coaching trova la sua dimensione d'essere nella relazione fra il Coach ed il Coachee. All'interno di questa, il Coach accompagna e sostiene il Coachee passo dopo passo nell'acquisizione di una piena consapevolezza di se stesso, lasciando comunque alla persona il ruolo di attore e regista dell'intero percorso.

Il Coaching contribuisce infatti efficacemente a far raggiungere alla persona un'autonomia tale da ricreare il proprio equilibrio ed il proprio ben-essere ogni volta che un cambiamento investe le due sfere della vita, privata e professionale. L'efficacia del Coaching si manifesta nel trasformare la resistenza al cambiamento, in energia positiva che porta al rinnovamento, al miglioramento, allo sviluppo e realizzazione di sé.

Si rivela uno strumento estremamente potente se applicato alle realtà aziendali – Executive and

Business Coaching – in quanto permette di individuare gli strumenti più efficaci per ottimizzare le prestazioni degli individui impiegati nelle varie aree in una prospettiva di sviluppo e miglioramento.
Se proposto a persone chiave del contesto organizzativo, trasforma dei Key People in leader di successo, capaci di guidare i propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi che l'Azienda vuole ottenere, sostenendoli nell'acquisizione di una piena consapevolezza delle proprie potenzialità e nell'individuazione delle possibilità di realizzazione nell'attività lavorativa con grande beneficio per se stessi, per il Team e per l'Azienda.

Il percorso di Executive Coaching

Il percorso si sviluppa in un orizzonte temporale che può estendersi da sei a dodici mesi e si articola in una serie di incontri di durata variabile fra le 2 e le 4 ore, con frequenza quindicinale o mensile, secondo un programma concordato tra il Coachee ed il Coach, all'interno di un budget aziendale predefinito e concordato con la Direzione HR.
Il rapporto "one to one" permette di costruire un percorso di Coaching assolutamente personalizzato e riservato fra Coach e Coachee, grazie al quale si agisce in profondità, andando ad esaminare le aree in cui è possibile intervenire per generare un miglioramento e mobilitando nel Coachee tutte le risorse possibili per realizzarlo. Il risultato è la realizzazione di un processo di apprendimento e di crescita in cui il Coachee ha parte attiva e forte responsabilità: ogni decisione è sostenuta dalle riflessioni alimentate dal Coach, ma scaturisce dal Coachee.

Il percorso di Executive Coaching si articola in vari step che nella fase iniziale e finale possono anche coinvolgere l'Azienda committente, mentre invece il Coachee partecipa a tutte le fasi. In particolare, le varie fasi prevedono:

- condivisione delle ragioni, delle finalità e delle modalità operative dell'intervento, dei principi, delle regole e responsabilità reciproche con il Committente e con il Coachee (es. patto di riservatezza);
- analisi e focalizzazione del contesto aziendale, del ruolo e delle competenze distintive che portano ad una performance efficace;
- esplorazione della vita di lavoro tramite esercitazioni e simulazioni di situazioni analoghe a quelle di lavoro (role-play, prove "in basket", casi pratici da discutere);
- identificazione di target di miglioramento;
- formulazione di un percorso individuale di sviluppo che specifica le aree su cui lavorare, le competenze da sviluppare, le azioni da implementare per raggiungere l'obiettivo e gli indicatori di successo;
- sperimentazione e supporto allo sviluppo attraverso incontri periodici durante i quali si analizzano i comportamenti, le performance ed i risultati e si ridefiniscono linee di azione più efficaci;
- verifica del traguardo raggiunto.

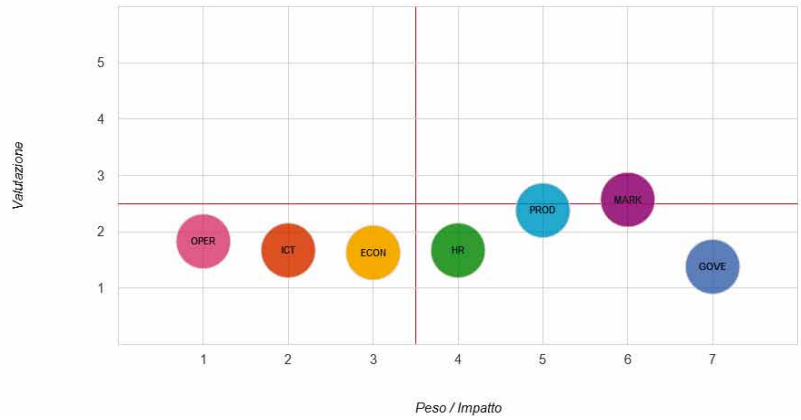
L'intero percorso è regolato dal principio di riservatezza che tutte le parti coinvolte (Committenza, Coachee e Coach) sono tenute ad osservare; stessa riservatezza ovviamente è richiesta anche nella relazione tra Committenza e Coach e tra Coach e Coachee. ■

Illustrazione iStock.com/RyanKing999

IL METODO DI DIAGNOSI AVANZATA UMIQ

UMIQ è un nuovo approccio verso gli imprenditori che propone ai professionisti e alle imprese della consulenza qualificati uno strumento che, al riparo del marchio confindustriale, certifica la serietà ed un livello di onestà intellettuale elevato

Gian Franco Poggioli
Responsabile Studi economici di Unindustria Bologna rete Confindustria



UMIQ è l'acronimo di un metodo di diagnosi organizzativa implementato, promosso e sperimentato su decine e decine di imprese da Unindustria Bologna. Può essere fruito nella sua versione "leggera" attraverso un test di autovalutazione reperibile liberamente al sito www.umiq.it.

L'esperienza diretta testimonia, però, che le aziende che vogliono trarne veri benefici devono utilizzarlo sottoponendosi al test da parte di un esperto di organizzazione "terzo", investendo alcune ore del top ed eventualmente middle management. Il test, infatti, non è fine a se stesso. Si parte con un'analisi del contesto esterno: mercati di riferimento e loro segmentazione nonché concorrenza e strategie, tenendo conto di beni e servizi prodotti e relative tecnologie utilizzate, per cogliere, tramite la rilevazione di punti di forza e debolezza e le relative opportunità e rischi, l'importanza relativa specifica per quell'azienda delle varie aree organizzative.

Le aree identificate dal metodo sono sette e ambiscono ad essere onnicomprensive della realtà organizzativa di un'azienda, qualunque essa sia:

- governance, strategie e cambiamento organizzativo;
- gestione dell'informazione e dotazione ICT;
- gestione economico-finanziaria;
- gestione delle risorse umane;
- gestione delle operation;
- gestione del portafoglio prodotti;
- gestione mercati e vendite.

Si procede, quindi, più propriamente con il metodo UMIQ formulando domande sulla presenza e qualità di presidi gestionali su vari aspetti di contesto interno delle diverse aree, sempre che risposte implicite non siano uscite dal confronto ampio, aperto e franco sul contesto esterno tra il management e l'esperto terzo.

Qui merita di essere sottolineato il fatto che lo strumento di verifica diagnostica UMIQ nasce dal connubio tra il modo di pensare e le esigenze degli imprenditori, dal lato della domanda di competenze organizzative, e quello dei professionisti della consulenza supportati da esperti accademici delle teorie organizzative e da enti di verifica. Infatti, gli imprenditori dal lato della domanda più avveduti, si pongono prioritariamente l'obiettivo della "presenza" del presidio gestionale al fine di prevenzione di rischi connessi, mentre gli esperti dal lato dell'offerta si pongono soprattutto il problema altrettanto importante della valutazione della "qualità" e quindi dell'efficacia di tale presidio. Proprio per valutarne la profondità, le domande per ogni area presentano una scala di valutazione da 1 a 5, che permette un giudizio modulabile dall'assenza all'eccellenza assoluta del presidio gestionale. Alla fine del percorso, l'esperto terzo può produrre un breve report che tiene conto in un paio di grafici della importanza relativa delle aree gestionali per quella specifica azienda, della loro valutazione e del relativo confronto con le autovalutazioni provenienti dall'azienda. Per esperti che abbiano affrontato e condiviso un corso di formazione e "convinzione" ideato, implementato e promosso da Unindustria Bologna con il proprio ente di formazione FAV, c'è anche la possibilità di aggiungere conclusioni che suggeriscano un secondo

step del metodo nelle aree ritenute prioritarie. Qui è necessaria più di una sottolineatura. UMIQ non è la summa onnicomprensiva delle teorie o degli strumenti organizzativi disponibili, né "il" nuovo strumento organizzativo miracoloso che, a se stante, trasforma strutture claudicanti in maratoneti, magari anche a poco prezzo.
UMIQ è uno strumento che permette un nuovo approccio al miglioramento organizzativo e che costringe a guardare la concorrenza nell'ampio mondo della consulenza più con l'occhio del potenziale alleato che con quello dell'irriducibile avversario. Si tratta di un nuovo approccio perché, al contrario di tanti integralisti dell'utilizzo completo di determinati strumenti "verticali" più o meno parziali, riconosce che in un mondo prevalentemente di imprese a risorse umane e finanziarie finite, gli imprenditori, che stanno dal lato della domanda di competenze organizzative e di strumenti informatici connessi, si faranno convincere a vincere le loro inerzie e paure da mancanza di fiducia e conoscenza, solo se li si aiuta a mettere in ordine gli interventi, fornendo loro nel frattempo input anche semplici per l'analisi, ma che possono dare risultati tangibili, pur anche se limitati nell'estensione. Inoltre, è un nuovo approccio perché può attribuire alle associazioni confindustriali attente e ben disposte un ruolo importante di apripista, di ponte tra le necessità organizzative esistenti tra le imprese della manifattura e dei servizi e le competenze e gli strumenti delle imprese della consulenza e dei sistemi informativi. Ancora, un nuovo approccio perché propone ai professionisti e alle imprese della consulenza uno strumento che, al riparo del marchio confindustriale, che certifica la serietà e presuppone un livello di onestà intellettuale elevato, permette loro di acquisire un nuovo capitale di fiducia presso potenziali clienti e diverso ed ulteriore rispetto a quello accumulato con l'esperienza diretta pregressa o con strumenti pubblicitari più o meno evoluti. Dunque, gli esperti ufficiali UMIQ sono stati preparati e saranno sempre più "convinti" nei prossimi corsi formativi a completare il loro bagaglio di competenze con uno strumento diagnostico che permette una fotografia sufficientemente oggettiva della situazione organizzativa aziendale tale da "convincere" gli stessi consulenti che è inutile proporre una soluzione giusta in assoluto all'impresa sbagliata o non pronta, ma è meglio indicare le priorità per poi passare agli strumenti.
Questo perché fatturare con un'ottica di breve periodo può essere deleterio per chi riceve una soluzione sbagliata o inutile e può ritorcersi nel medio periodo anche sul proponente tale soluzione. Ciò detto, rimangono da ricordare alcuni aspetti. Innanzitutto, esiste un secondo step del report UMIQ che prevede la proposta di ritornare in azienda con esperti "verticali" dell'area giudicata prioritaria su cui intervenire. L'esperto "verticale" nell'arco di una mezza giornata di visita in azienda, facendo tesoro anche della diagnosi precedente, imposta la predisposizione di un piano di miglioramento che viene sottoposto all'azienda. E qui riprende giustamente il suo ruolo il mercato. Un mercato, però, che si giova di un surplus di fiducia, di trasparenza e di consapevolezza che non ce la si gioca solo agli occhi della singola azienda, ma del mondo associativo.
Proprio per questo lo strumento è uno strumento aperto sia alle altre associazioni confindustriali, che a piccoli passi cominciano già ad adottarlo, sia alla consulenza perché lo faccia proprio. ■

IL CHECK UP D'IMPRESA

Armando Caroli
Consulente di Direzione Apco CMC, Fondatore di AAC Consulting, Associato A.I.F. Associazione Italiana Formatori, Presidente A.L.I. - Sezione di Parma

Rating

Governance, strategia e cambiamento organizzativo	1.38
Gestione dell'informazione e dotazione ict	1.67
Gestione economico-finanziaria	1.63
Gestione risorse umane	1.67
Gestione mercato e vendite	2.57
Gestione portafoglio prodotti	2.38
Gestione delle operations	1.83

RATING FINALE
1.87

L'organizzazione delle imprese, nella sua complessità e complementarietà, viene sovente paragonata al corpo umano, con una serie di organi che svolgono funzioni sequenziali e tutti insieme che contribuiscono al benessere generale. Non è quindi un caso che la fase di analisi preliminare da parte del consulente esperto di gestione d'impresa si chiami proprio check (up) o Analisi della Situazione Attuale (As is Analysis). Il presupposto che ogni azienda sia diversa dalle altre e dalla concorrenza, e che ogni struttura organizzativa abbia delle proprie caratteristiche di peculiarità tecniche, di elementi valoriali, di interpretazione dei processi produttivi, di etica comportamentale e di attenzione alla clientela, determina la necessità di comprendere tutto questo prima di ogni altra azione di sviluppo interno. Contemporaneamente occorre anche capire molto bene le problematiche percepite dall'imprenditore e dai suoi manager, ormai abituati alle situazioni croniche che li circondano: quali sono secondo loro le disfunzioni e i malfunzionamenti nella struttura complessa del "corpo" d'impresa che riducono o frenano il normale funzionamento e ne riducono la capacità di piena produzione del reddito?
È passato più di un secolo da quando Frederick Winslow Taylor ha formulato la teoria che avrebbe aperto nuovi orizzonti nel mondo industriale perché basata sullo studio scientifico del lavoro, sul metodo e sulla cooperazione tra dirigenza qualificata e operai specializzati al fine di ottenere vantaggi comuni. Il suo indirizzo portava a supporre il fatto che esistesse un "unico miglior modo" (one best way) per compiere una qualsiasi operazione e, per arrivare a determinare ciò nell'ambito produttivo, Taylor decise che

l'unico metodo doveva essere uno studio accurato dei singoli movimenti del lavoratore per riuscire ad ottimizzare il suo tempo. Era la fine del XIX secolo, ma ancora oggi la base portante di un lavoro efficace di miglioramento organizzativo è sempre l'analisi iniziale condotta in modo scientifico ed accurato. Nell'attualità è sempre più difficile nelle imprese svolgere correttamente questa azione di studio per il miglioramento continuo, perché il lavoro da manuale e tangibile è divenuto sempre più intangibile e immateriale, pensiamo ad esempio alla gestione dei progetti di ricerca e sviluppo; ha funzioni che collegano strettamente l'interno con l'esterno dell'azienda, e prevedono da un lato il contemporaneo coinvolgimento di tecniche, competenze trasversali e comportamenti umani, e dall'altro attese di qualità, precisione, tempestività ed economicità. Statisticamente i responsabili dei processi lavorativi nelle imprese di media - grande complessità, per tentare di rispondere a queste esigenze del mercato, hanno sviluppato nel tempo prassi e procedure basate principalmente sulla Buona Volontà dei più esperti, su visioni legate al perimetro del reparto e sulla profondità di attenzione alla soddisfazione del cliente esclusivamente legata al dirigente incaricato o di turno. Questo approccio genera una visione tipicamente compartimentale e, di regola, si porta appresso dei sistemi informativi parimenti "a zona"o "satelliti". Per questo occorre riprendere, quindi, il paragone nella premessa: come il corpo umano necessita di un funzionamento ottimale di tutti gli organi per stare in salute, così si può ben comprendere che anche le imprese hanno bisogno di far operare ogni singolo reparto con metodo e tecnica (funzionalità distrettuale), ma, contemporaneamente, anche tutti insieme in modo corale, con una visione sistemica che si fondi su obiettivi strategici comuni (la salute aziendale). E se, invece, dovesse emergere qualche sintomo palese di malfunzionamento operativo, difficoltà nelle vendite, affanno finanziario, criticità nella produzione o nella qualità dei prodotti, singulti comunicativi, o coliche nei processi, che fare? Lo specialista medico indicherebbe di sottoporre il corpo ad un check-up, cioè ad una serie completa di analisi approfondite per definire un'anamnesi ed una diagnosi; così lo specialista consigliere dell'organizzazione altresì dovrebbe indirizzare l'imprenditore verso un'Enterprise-check, per disvelare i sintomi principali e secondari e poter indicare quali sono le opportune azioni di sviluppo, cioè la cura del sintomo partendo dalle cause.

Oggi le tecniche dell'Enterprise-check possono essere a vari livelli di invasività ed io stesso ne utilizzo almeno sei con soddisfazione:

- analisi delle attività svolte nei reparti, per comprendere i carichi ed i costi reali di ogni singola azione svolta;
- analisi della soddisfazione oggettiva percepita all'interno ed all'esterno dell'impresa;
- analisi dei processi, per definire una completa mappatura dei macro processi, delle attività svolte al loro interno, delle responsabilità e le loro assegnazioni, con la misurazione tramite vari indicatori mirati al controllo dell'esecutività prevista;
- analisi degli elementi valoriali dell'impresa, che serve a definire su tutti i collaboratori le corrispondenze o gli scostamenti rispetto ad una lista dei valori propri radicati profondamente nell'impresa; attività necessaria a progettare le azioni opportune per arrivare al parametro obiettivo tramite Assessment (Valutazione delle Risorse Umane) e piani formativi specializzati, replacement o outplacement;
- analisi delle competenze trasversali, per definire quali elementi di comunicazione e retorica, di gestione dei gruppi di lavoro, di leadership, di attenzione al tempo opportuno, di soluzione ai problemi e di capacità decisionale possono risultare al di sotto di una soglia parametrica definita: lo scopo è quello di comprendere la carenza di questi "catalizzatori" per compensarla con formazione e pratica esperienziale mirata;
- analisi dei Rischi Generali: Finanziari, Produttivi, di progetto, della Qualità, della Catena della Fornitura nella Supply Chain, e di quelli riferiti al Dlgs. 231/2001.

A questo punto occorre sottolineare che il ciclo virtuoso del professionista consigliere d'impresa basato su esperienza/check-adeguato/miglioramento/esperienza richiede una particolare e rara abilità e strumenti diagnostici evoluti, perché al cliente venga fornito proprio l'indirizzo di cura che porti veramente l'impresa alla sua salute organizzativa, e deve essere gestito da specialisti in tutte le sue fasi per una corretta assunzione di responsabilità. Personalmente, pochi mesi fa, ho partecipato ad un convegno organizzato da Unindustria Bologna, estensione locale di Confindustria alla quale partecipiamo direttamente come azienda di consulenza tramite Assoconsult, ed ho ascoltato Gian Franco Poggioli che presentava il Metodo UMIQ, un Enterprise Check basato su 7 punti-area. In quell'occasione mi sono reso conto di un grande passo avanti nella professionalità e nella ricerca degli standard di analisi delle situazioni aziendali: nel capoluogo emiliano era già in corso un lavoro collegiale tra imprenditori, consulenti esperti e Confindustria, in un triangolo sinallagmatico molto efficace. Un sistema di questo genere, per la crescita delle imprese nel territorio nel quale operiamo, era da tempo da me a gran voce sollecitato, perché porta ad acquisire informazioni per svolgere analisi approfondite non solo sulle imprese (analisi verticale), ma anche sul territorio (analisi trasversale), con il risultato ottenibile di avere un osservatorio con statistiche oggettive che possono suggerire processi multipli e correlati da parte delle unità locali di Confindustria, delle associazioni di categoria e delle società di consulenza qualificate in merito allo studio di buone prassi da veicolare con la consulenza manageriale, a manifestazioni informative mirate, all'alta formazione manageriale e a tanto altro. Aggiungo di aver apprezzato anche il fatto che il suo ufficio e lui stesso si siano resi promotori presso le imprese nelle fasi di coinvolgimento e, addirittura, di accompagnamento dei consulenti esperti negli incontri con gli imprenditori, oltre al fatto di aver creato un tavolo di confronto per il miglioramento continuo del sistema di analisi insieme ai consulenti stessi. Questi sono alcuni dei molteplici motivi che hanno portato a determinare l'inserimento del Metodo UMIQ nel portafoglio dei sistemi diagnostici della nostra struttura di consulenza, e ritengo altresì importante condividere lo spirito di collaborazione orientato a cogliere opportunità e a mitigare i rischi nelle imprese "illuminate" orientate a stare in buona salute. ■

ALLINEAMENTO STRATEGICO COME LEVA COMPETITIVA E CREAZIONE DI VALORE PART #1

Comprendere e considerare la cultura aziendale nei suoi costituenti elementari per individuarli, può risultare di estremo vantaggio per il mantenimento di una posizione nel mercato o per modificare la propria strategia o per poter intraprendere un cambiamento, piccolo o grande, e mantenere la sopravvivenza e la successione storica nel contesto in cui si opera

Paolo Petrucciani
Matematico con specializzazione in cibernetica socio-comportamentale, è un consulente di direzione certificato, socio qualificato CMC (Certified Management Consultant)

Oggi esistono semplici strumenti diagnostici dedicati che permettono un allineamento strategico tra il top management e il resto della popolazione aziendale, e che sono in grado di garantire:

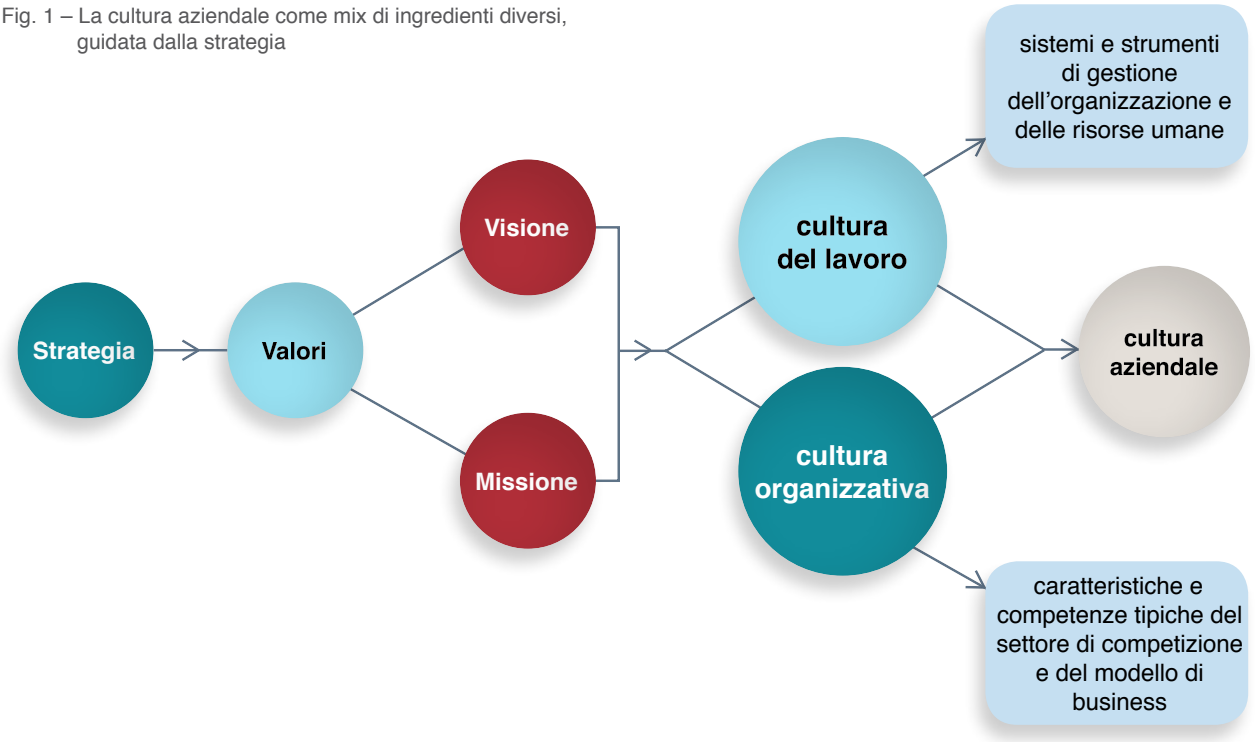
a. efficaci sessioni di confronto e riflessione con i titolari interessati per lo sviluppo e il sostegno del business aziendale;
b. fine-tuning dei comportamenti del Vertice aziendale (Proprietà, Soci fondatori, Presidente, Amministratore Delegato/CEO, Consiglio di Amministrazione, Board, ecc.) e della «prima linea» (Direttore Generale, Direttori, Primi riporti), che insieme formano il Top Team o Management Team, con i loro collaboratori diretti e il resto del personale aziendale;
c. individuazione delle specifiche fonti di vantaggio competitivo e delle core competence riconosciute in azienda, legate sia al contesto del mercato di riferimento in cui opera l'impresa, sia ai dettati degli azionisti di riferimento o ai mandati della proprietà.

Questi diagnostici sono basati sull'analisi della cultura e dei valori aziendali, attraverso un percorso di «consensus building» e un confronto tra la situazione attuale e la situazione futura desiderata/ideale dell'azienda, e permettono di identificare in modo preciso:

- gli elementi utili da attivare per il cambiamento necessario/richiesto (*change requirement*);
- le priorità di azione su una serie di categorie gestionali (*managerial/management driver*);
- gli specifici attributi della cultura e dei valori aziendali su cui investire, disinvestire e da mantenere (*Company specific value-added item/attribute*).

È diffusa consapevolezza infatti che *la semplice enunciazione e definizione della strategia di business*, anche guidata da forti leader, da una risoluta riduzione di costi e spese e da risparmi diffusi, in momenti di forte cambiamento e discontinuità, *non è sufficiente da sola* a sostenere il percorso tracciato di miglioramento aziendale, o di riposizionamento sul mercato, o di sviluppo e consolidamento competitivo.

Fig. 1 – La cultura aziendale come mix di ingredienti diversi, guidata dalla strategia



Ci potremmo chiedere se *la cultura aziendale possa creare valore per l'azienda*, specie in un momento storico dove l'immediatezza e la strategia a breve e brevissimo termine la fanno da padrone. La risposta a mio avviso è sì ed è forse il più importante, anche se intangibile.
La motivazione della risposta risiede nella consapevolezza che ogni ambiente aziendale è prevalentemente connotato da valori, linguaggi, usanze, tradizioni, costumi e consuetudini che siamo costretti, nel bene e nel male, ad accettare o rifiutare, e che costituiscono un'asse portante del business o servizio creato e creabile. Alcune di queste caratteristiche possono *creare valore – benefici, vantaggi economici, maggiore efficienza e produttività* – o *distruggere valore* (*generare costi, produrre sprechi e inefficienza*) per l'azienda.
Comprendere e considerare quindi la cultura aziendale nei suoi costituenti elementari per individuarli, può risultare di estremo vantaggio per il mantenimento di una posizione nel mercato o per modificare la propria strategia o per poter intraprendere un cambiamento, piccolo o grande, e mantenere la sopravvivenza e la successione storica nel contesto in cui si opera.

Cultura aziendale come ∑ di Cultura del lavoro e Cultura organizzativa

In effetti quando parliamo di cultura aziendale (***Company Culture***) dovremmo distinguere tra i suoi due ingredienti principali: la cultura del lavoro e la cultura organizzativa, che singolarmente costituiscono un mix di fattori diversi (vedi Fig.1):

- da un lato gli elementi tipici di competizione, che si esprimono in strategie e azioni, tecnologie e modelli di business, guidate, anticipate o, a volte, inseguite, composte da tutto l'insieme di competenze e know-how che le aziende mettono in campo per sopravvivere e prosperare nel mercato (se vogliamo il lato hard del business – ***Organizational Culture***);
- dall'altro gli elementi tipici dei processi gestionali, che rivolgono la loro attenzione alle persone che nelle aziende vivono e agiscono, e che seguono lo stile ed i comportamenti dell'azionista, di chi guida l'azienda, e rappresentano le modalità di convivenza nella comunità socio-organizzativa (se vogliamo il lato soft del business – ***Work Culture*** o cultura del lavoro).

La prima, cultura organizzativa o ***Organizational Culture,*** nel settore industriale di appartenenza, (vedi Fig.2), si sviluppa e si consolida come risultato diretto:

- delle prassi;
- dei sistemi;
- dei processi;
- delle strutture;
- e del personale di un'organizzazione.

Fig. 2 – I cinque elementi della cultura organizzativa (*Organizational Culture*)

E può essere modificata mutando gli stessi elementi che la compongono.
Sul fronte delle attrezzature a disposizione, nel contesto di business in cui l'azienda si colloca – *ciclo di vita, fase di competizione* – gli elementi di riferimento che caratterizzano la cultura organizzativa, e che reciprocamente influenzano e sono influenzati da parte della cultura del lavoro, sono rappresentati in Fig. 2.

La seconda, cultura del lavoro o ***Work Culture,*** (vedi Fig. 3) è l'insieme:
- delle regole organizzative;
- delle caratteristiche o attributi;
- e dei sistemi gestionali e premianti che costituiscono l'ambiente dell'impresa e ne orientano le azioni.

Si esprime quindi come un insieme collettivo di comportamenti, valori, aspettative e attitudini delle persone che la compongono, in un dato momento storico, ed è guidata dalla strategia.
Sul fronte delle risorse umane e dell'organizzazione sono illustrati in Fig. 3 i macro-processi fondamentali e i sistemi gestionali che caratterizzano e danno forma alla cultura del lavoro o, meglio, la sostengono e, come prima ricordato, sono influenzati e influenzano la cultura organizzativa.
Così distinguere tra le due sottoclassificazioni ed effettuare specifiche analisi e diagnosi porta utilmente a capire quali elementi possono risultare patologici e quali invece fisiologici, e apportare quindi le necessarie azioni correttive, nell'evoluzione e nel dinamico adattamento al contesto che l'azienda opera nel tempo.

Fig. 3 – I cinque macro-processi della cultura del lavoro (*Work Culture*)

Cultura aziendale e cambiamento

Oggi viviamo una fase storica di grande turbolenza socio-economico-politica, questo cambiamento altera la natura del lavoro attraverso i suoi tre agenti principali: tecnologia, modifica della composizione della forza lavoro e delle sue competenze, globalizzazione dell'economia.
Alcuni tra i principali driver del cambiamento in atto sono:
- l'economia globale stabilisce il costo del lavoro;
- i design e le strategie organizzative sono sempre più determinate dai clienti/consumatori;
- le organizzazioni e le aziende sono oggi più conosciute per le loro competenze che per i loro prodotti;
- le persone sono sempre di più i principali investimenti reali delle organizzazioni;
- la velocità e la semplicità stanno diventando le risorse-chiave del vantaggio o della coesistenza competitiva.

I contesti di mercato sono in continuo mutamento e comprendere quindi dove e come operare eventuali variazioni di rotta diventa sicuramente un *driver di valore*, specie in momenti di grande incertezza come quelli che stiamo vivendo negli ultimi decenni (vedi Fig.4).
Così un'organizzazione di successo deve disegnare

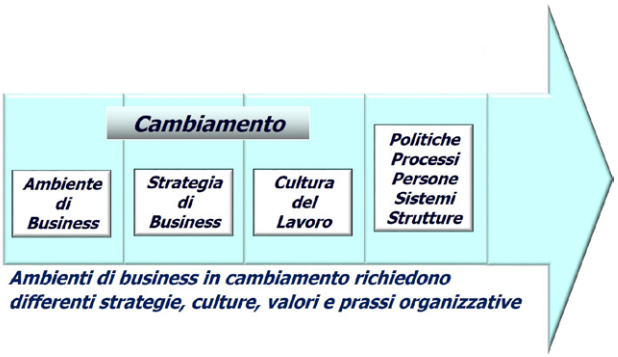


Fig. 4 – Il contesto ambientale di riferimento, in cambiamento

e riallineare accuratamente i suoi sistemi e processi sulla base dell'evoluzione del mercato, dei bisogni dei consumatori e degli utenti ed allo stesso tempo deve adattare i programmi e i meccanismi di gestione interna – ruoli, strutture, sistema premiante – per sostenere le sfide e gli obiettivi che si è posta.

L'analisi della cultura aziendale diventa così un elemento imprescindibile per allineare valori, sentimenti, obiettivi e comportamenti, per migliorare ed allineare la performance aziendale ed individuale, per creare una maggiore armonia tra la *domanda di prestazione* e l'offerta interna di *motivazione e ricompensa* che l'azienda offre al suo personale nel suo ciclo di vita.
In questo modo il paradigma dell'allineamento strategico tramite la cultura aziendale, quale *derivata e risultante* della sintonizzazione della cultura del lavoro e della cultura organizzativa, diventa di sicuro successo per l'azienda perché maggiormente rispondente ai seguenti assunti di base e fondamentali di una convivenza socio-organizzativa di successo:
- i dipendenti aziendali normalmente *pensano e agiscono in modi distintivi e a volte unici* per essere efficaci nei propri ambiti di competenza e nell'esecuzione di strategie differenti e dinamiche, dandosi un'identità;
- i dipendenti sentono naturalmente la necessità di *modificare il modo in cui pensano ed agiscono* nell'organizzazione di appartenenza, *in risposta ad un ambiente di business in cambiamento*, che richiede e sollecita risposte diverse;

- *l'assessment della cultura aziendale*, essendo questa una combinazione di tutti i segnali che l'organizzazione invia ai propri dipendenti, intesi come modi appropriati di pensare e agire, ***Company Culture Blueprint***, *permette di riorientare e riordinare continuamente le regole di funzionamento interno* e le «policy» per mantenere quattro obiettivi irrinunciabili: *sopravvivenza*, *benessere*, *partecipazione* e *soddisfazione dell'appartenenza*.

Dalla cultura al valore: ingredienti, requisiti, percorso

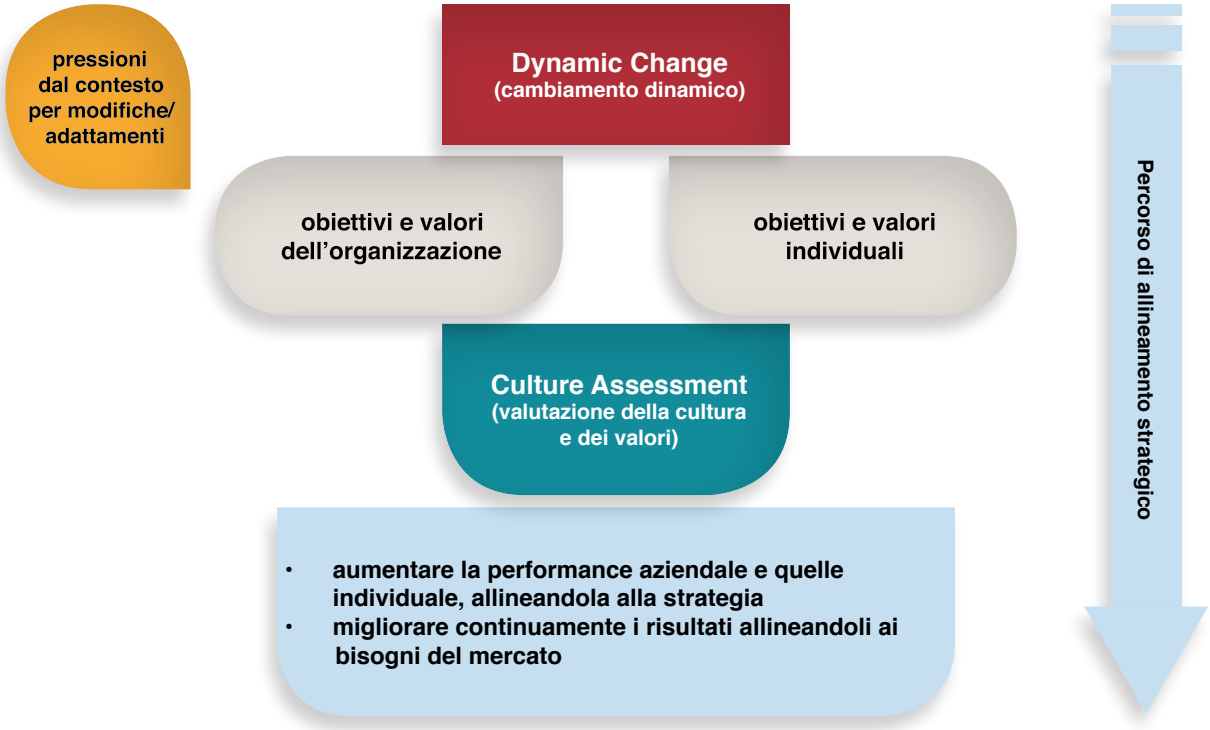
In questo quadro *trasformare la cultura in valore* richiede uno sforzo prevalentemente di impostazione metodologica:
- pensare meno all'apparenza e di più ad una maggiore sostanza, attraverso un'analisi approfondita e non superficiale;
- guardare i risultati ottenuti ed i trend di medio-lungo periodo, basandosi su quelli più promettenti e meno costosi;
- progettare il futuro dello sviluppo aziendale in funzione di quello che si ha o che si presume si avrà e sostenere il suo raggiungimento in modo socialmente e industrialmente consapevole e responsabile, attraverso una continua sostenibilità delle competenze (saper essere, saper gestire/relazionarsi) e del know-how (sapere, saper fare) a disposizione.

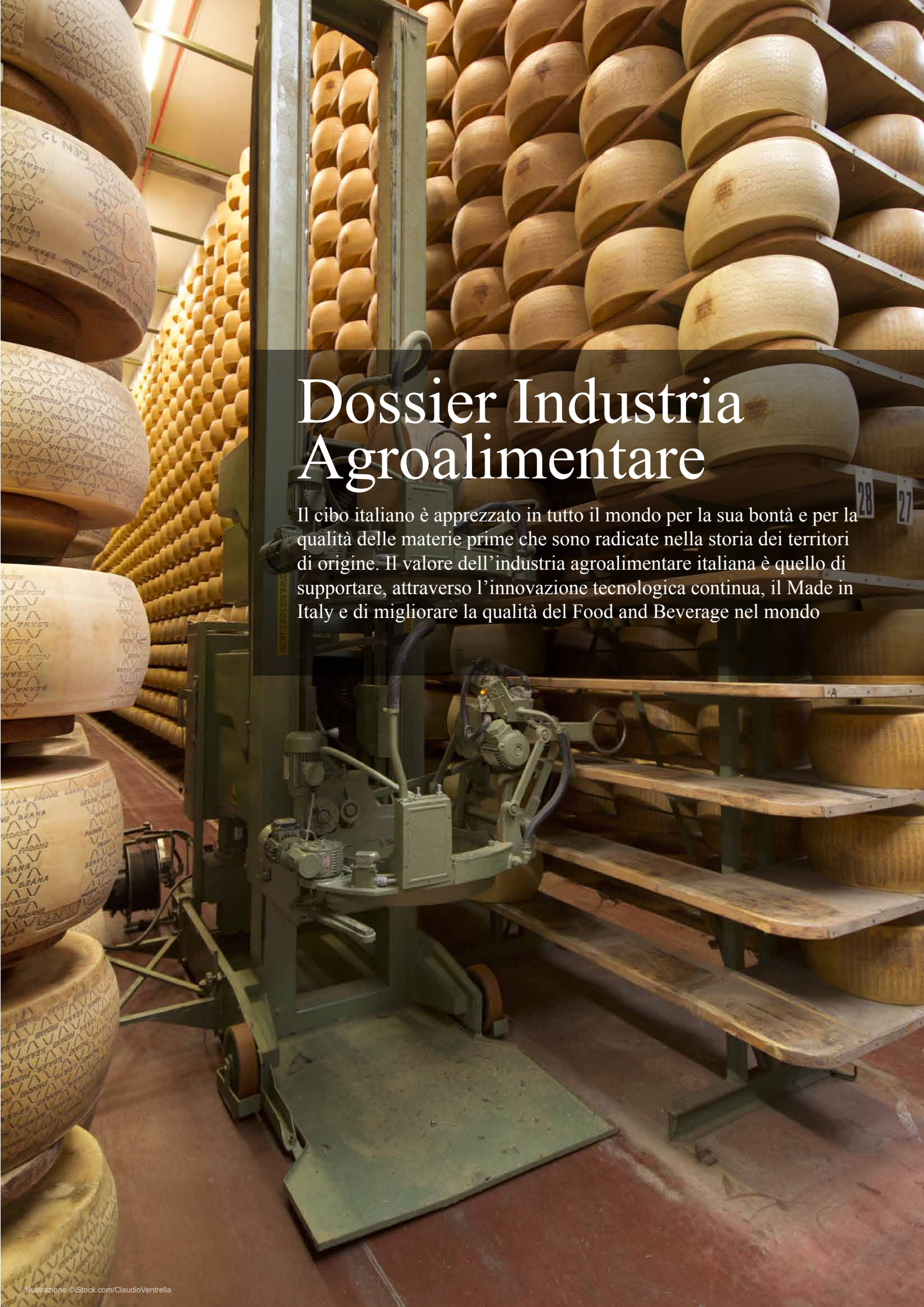
Così la forma e l'architettura dei programmi e dei sistemi aziendali del XXI secolo richiedono come elementi critici di successo e beneficio:
- una chiara comprensione dell'organizzazione attuale e delle sue caratteristiche – valori, struttura, obiettivi, cultura e vision – e dei suoi trend di evoluzione;
- la determinazione della posizione di partenza e della posizione di arrivo desiderata, per disegnare il percorso di cambiamento finalizzato all'allineamento e alla sincronizzazione tra obiettivi aziendali e obiettivi individuali, per aumentare la performance;
- la ricerca, l'individuazione e l'utilizzazione degli strumenti diagnostici più appropriati (organizzativi e culturali) sull'organizzazione e sui sistemi premianti, per avere un percorso definito di confronto, programmabile/revisionabile nel tempo, allineato costantemente alla vision e alla strategia aziendale.

Una buona sintesi del percorso e dei benefici che derivano dall'utilizzo di efficaci diagnostici di allineamento strategico, tramite *assessment della cultura e dei valori aziendali*, è semplificato qui di seguito (vedi Fig. 5)

Nella Seconda Parte affronteremo l'analisi delle caratteristiche di 4 diversi tipi di modelli e ambienti/contesti organizzativi che costituiscono alcuni «standard» di riferimento per confrontare la propria cultura aziendale: Modello Gerarchico-Funzionale, Modello per Processi, Modello Network, Modello Time-based. ■

Fig. 5 – Sintesi di un percorso di valutazione della cultura (culture assessment)





Dossier Industria Agroalimentare

Il cibo italiano è apprezzato in tutto il mondo per la sua bontà e per la qualità delle materie prime che sono radicate nella storia dei territori di origine. Il valore dell'industria agroalimentare italiana è quello di supportare, attraverso l'innovazione tecnologica continua, il Made in Italy e di migliorare la qualità del Food and Beverage nel mondo

Illustrazione ©iStock.com/ClaudioVentrella

IL MARKETING E LE IMPRESE AGROALIMENTARI ITALIANE

Il valore del prodotto alimentare nasce prima di tutto dal binomio percepito di sapore e salute. Il difficile sta nel capire che cosa significano esattamente, per i nostri target di clientela, il termine "sapore" ed il termine "salute"

Ilaria Mazzoli
Senior marketing consultant

Il mercato agroalimentare può sembrare, ai "non addetti", assai semplice dal punto di vista del marketing, risultando, a prima vista, composto da:

- un range di prodotti di massa con prezzo accessibile, buon sapore, garanzie di base su sicurezza e qualità;
- affiancati da "specialità" di nicchia per i buongustai, più o meno garantite da specifiche certificazioni.

In realtà, il grado di complessità settoriale è elevato e crescente a causa di una serie di variabili, che qui possiamo solo accennare e che meritano ampio approfondimento. Pensiamo a:

- la scelta sempre più complessa dei canali distributivi, tra la grande distribuzione, con le sue esigenze vincolanti, la competizione delle private label, la spirale promozionale (dalla quale, per fortuna, si comincia a cercare di uscire);
- lo "scompiglio" portato dalle vendite online – che favoriscono il confronto di prezzi, prodotti e prestazioni – e ancor di più dalla possibilità che il famoso "passaparola", positivo o negativo che sia, possa avvenire sul web, con capacità di risonanza enormemente accentuata;
- gli effetti della crisi economica, che hanno reso – forse per sempre – il consumatore di tutte le fasce socio-economiche molto più attento al valore reale del prodotto e del servizio acquistati e hanno avvantaggiato le aziende in grado di compensare le difficoltà sul mercato interno con l'espansione sui mercati internazionali;
- le acquisizioni di marchi italiani da parte di grandi aziende estere, eventi che possono mutare all'improvviso il quadro competitivo: il concorrente "simile a noi" con cui ci sgomitavamo ieri sullo scaffale e nell'anticamera dei buyer si trasforma d'incanto in un'azienda super organizzata, multiprodotto, dotata delle risorse più adeguate per spingere energicamente il brand con tutte le leve del marketing mix;
- l'emergere di nuove esigenze: l'attenzione per la salute, le intolleranze alimentari, le scelte d'acquisto etiche – ambiente, sostenibilità, benessere animale – che chiamano in causa l'intera supply chain e riportano l'accento sugli investimenti in Ricerca e Sviluppo;
- l'evoluzione ed involuzione dei gusti, che si disperde in mille rivoli: chi passa dai sapori forti ai gusti più delicati; chi, da intenditore, ama recuperare gli aromi perduti dei prodotti antichi; chi cerca in teoria "la qualità", ma poi non sa valutare le differenze; e le generazioni più giovani che in buona parte rischiano di smarrire, per mancanza di educazione all'assaggio e ripetute esperienze banalizzanti, la capacità sensoriale necessaria per distinguere il prodotto eccellente da quello di medio livello che difficilmente li porterà ad accettare, in mancanza di

riscontro organolettico, il logico differenziale di prezzo tra il primo e il secondo.

Del resto, prevedibilmente, nel cibo il sapore è cruciale. Le decine di analisi di mercato che ho coordinato negli anni hanno di certo un risultato in comune: il valore del prodotto alimentare nasce prima di tutto dal binomio percepito di sapore e salute. Il difficile sta nel capire che cosa significano esattamente, per i nostri target di clientela, il termine "sapore" ed il termine "salute". C'è chi apprezza la salubrità di un alimento perché *non* contiene qualcosa, e chi invece individua il valore salutistico nella presenza – naturale o aggiunta – di determinati nutrienti. Pensiamo all'olio extravergine: quand'è che è buono? Quand'è che fa bene? Alcuni ritengono che l'olio "buono" abbia sapore neutro e stabile, altri preferiscono percepirvi arditi sentori di "carciofo" e "pomodoro". C'è chi pensa che non ci sia niente di sano in un grasso e chi invece è felice di ritrovare, nell'extravergine vitamine e antiossidanti. C'è chi preferisce, all'olio ricavato dalle olive, blend di oli di vario tipo mirati su specifiche esigenze nutrizionali.
In tutti i casi, si rileva un consumatore che comincia a leggere davvero l'etichetta, a scegliere sulla base di riflessioni, a documentarsi e al tradizionale ruolo del packaging si affiancano altri venditori più o meno "silenziosi", come i siti web, le pagine sui social network, gli autorevoli commenti dei blogger più apprezzati.
In tutto questo, che ruolo svolge il marketing? L'evoluzione dei mercati pone certamente sotto esame la capacità delle imprese su questo fronte. Oltre venticinque anni di attività mi consentono però di affermare che pochi termini come "marketing" sono in grado di assumere significati totalmente differenti da un'impresa agroalimentare all'altra, da un contesto organizzativo all'altro. A fronte di ciò, è possibile rilevare, nelle aziende agroalimentari, almeno quattro "profili" relativi all'atteggiamento aziendale nei confronti del marketing, che s'intersecano con i tradizionali "orientamenti".

a. **I "Professionisti"**. Si tratta di imprese strutturate medio-grandi o di piccole-medie imprese guidate da imprenditori fortemente orientati all'innovazione. In queste realtà, il ruolo chiave del marketing *non* è certo quello di aggiornare i cataloghi, organizzare visite in fiera o arrampicarsi sugli specchi per cercare di "vestire" nel modo più acconcio prodotti non particolarmente distintivi. Qui il ruolo principale della funzione marketing si articola nel:

- monitorare con continuità i mercati, gli spazi di mercato, le azioni dei concorrenti, di seguire con attenzione il grado di soddisfazione dei clienti, con l'obiettivo di individuare opportunità;
- trasformare gli spunti così ricavati in proposte strategiche, previa valutazione di fattibilità d'intesa con le funzioni di ricerca e sviluppo, produttiva e commerciale;
- sempre in un'ottica di fattibilità e sostenibilità delle idee, verificare sul campo concetti, prodotti, modalità di comunicazione, canali potenziali di vendita, possibili politiche di prezzo;
- sulla base delle valutazioni svolte, pianificare accuratamente il marketing mix;
- seguire l'implementazione delle iniziative, riprendendo daccapo il flusso informativo che dal mercato risale verso i centri decisionali aziendali.

b. **Gli "Scommettitori"**. Sono aziende che tendono a seguire l'intuito e l'impulso del momento, come la partecipazione ad un evento, la sperimentazione di un nuovo strumento di comunicazione, l'immissione sul mercato di una novità. Tenendo conto del fatto che anche nemmeno i lanci meglio organizzati di nuovi prodotti hanno la certezza del risultato desiderato, è facile osservare come l'esito di tale orientamento possa essere incerto: può andare tutto perfettamente ed essere un grande successo, oppure ci si può ritrovare ad aver disperso un po' troppo le proprie risorse.

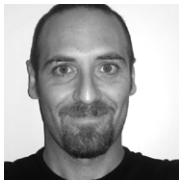
c. **Gli "Appassionati".** Si tratta spesso di micro-imprese imperniate su una profonda passione per il proprio prodotto, spesso espressione di antiche tradizioni (familiari, locali, ecc.). La qualità è elevata, lo storico prodotto non può seguire i mutamenti della domanda, è il mercato che dev'essere educato a capire ed apprezzare una specialità da intenditori. In questo caso, tutto ruota sulla capacità di comunicare il valore e di instaurare relazioni con i giusti canali.

d. **I "Quotidiani".** Tra tutti questi appassionati d'innovazione e differenziazione, qualcuno deve pur offrire il prodotto "normale", "standard". Queste imprese portano sugli scaffali – spesso anche sotto private label – gli alimenti "da tutti i giorni", senza compiere grandi voli pindarici, ma focalizzandosi sull'offrire una qualità di base, costante, ad un prezzo abbordabile. In questo caso, più che negli altri, l'attenzione si sposta parzialmente dal marketing: in primo luogo sulle capacità commerciali, di proposta e comunicazione del prodotto; in secondo luogo sui processi produttivi, dal procurement delle materie prime, alla ricettistica, fino alla perfetta efficienza dei processi di trasformazione; in terzo luogo sul fronte amministrativo – finanziario – "lean": l'ottimizzazione impeccabile dei costi consente la continuità di queste aziende i cui output, del resto, occupano gran parte dello spazio lineare. ■

PACKAGING ATTIVO CONTRO LO SPRECO ALIMENTARE: I COATING ANTIMICROBICI A RILASCIO CONTROLLATO

Conservare il cibo: etica ed economia finalmente a braccetto

Giuseppe Vignali
Professore Associato, Centro Interdipartimentale CIPACK, Spin-Off accademico HMI, Università degli Studi di Parma



Andrea Lorenzi
Dottore in Chimica, Centro Interdipartimentale CIPACK, Spin-Off accademico HMI, Università degli Studi di Parma

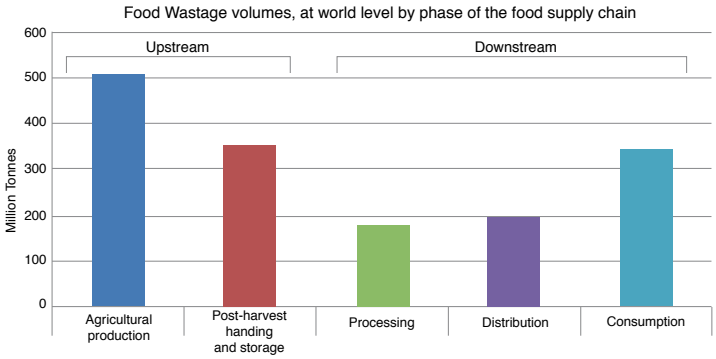


Fig. 1 – Scarti alimentari a livello mondiale, suddivisi nei diversi livelli della catena produttiva (Fonte FAO, 2011)

Lo spreco di cibo, in tutte le sue accezioni, è un enorme problema globale ed una sfida per tutta la catena alimentare. Circa 90 milioni di tonnellate di cibo sono sprecati ogni anno in Europa, mentre secondo dati FAO, lo spreco mondiale può essere stimato attorno ai 1.300[1] milioni di tonnellate annue. Come mostrato in figura 1 (tratta da "Food Wastage Footprint – FAO"[2]), gli sprechi si distribuiscono lungo tutta la catena produttiva concentrandosi in medi all'inizio, nella produzioni agricole, ed alla fine, nel consumo. Vanno sottolineate differenze tra le diverse aree: nei paesi più sviluppati lo spreco è concentrato nel consumo, mentre nei paesi più arretrati il punto debole è nel trattamento post-raccolta e nello stoccaggio.

La domanda, che ha evidenti valenze sia economiche che etiche è quindi "Come possiamo agire per diminuire lo scarto di cibo durante la fase finale della catena: nella distribuzione e al consumo?". La Commissione europea delinea la prevenzione come l'opzione più favorita, seguita dal riutilizzo e il riciclaggio, per recuperare le risorse ad un livello massimo. Infine, lo smaltimento – come ad esempio la messa in discarica – è considerato l'opzione meno favorita, da usare solo quando le altre opzioni non sono possibili. Progetti e studi effettuati finora hanno tuttavia affrontato la sfida da un punto di vista tecnologico, senza coinvolgere imprese e il comportamento dei consumatori. Il problema nella sua complessità deve essere affrontato a livello

1 http://www.fao.org/docrep/014/mb060e/mb060e00.htm

2 http://www.fao.org/docrep/018/i3347e/i3347e.pdf

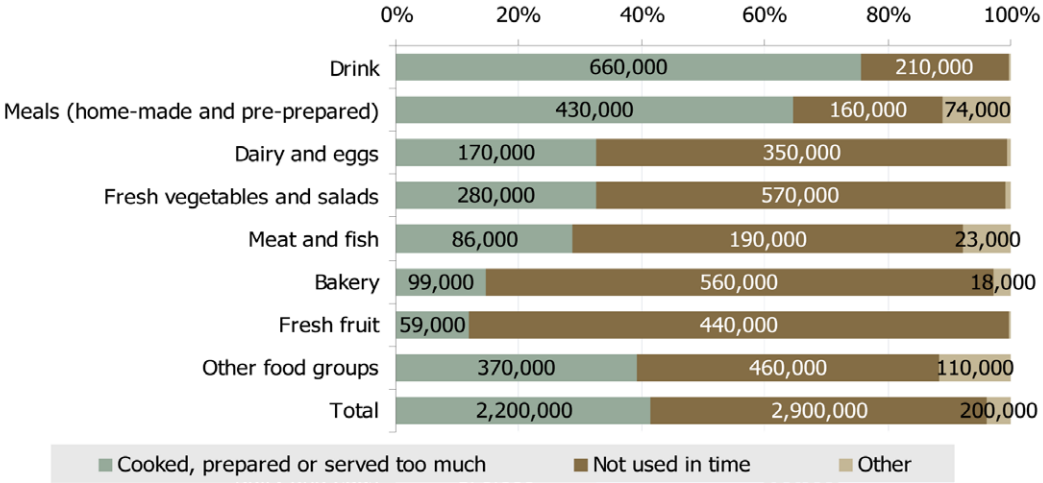


Fig. 2 – Tipologia di spreco per tipologia di alimento (Fonte WRAP 2009)

di "educazione al consumo del consumatore finale", ma anche l'industria alimentare e più in particolare l'industria dell'imballaggio alimentare può fare molto in questa direzione. La maggior parte dei rifiuti domestici alimentari viene dal prodotto, perché i prodotti raggiungono la data di scadenza o il termine minimo di conservazione TMC ("da consumarsi preferibilmente entro").

Per questo motivo, una significativa riduzione dei rifiuti alimentari può essere ottenuta mediante l'estensione della shelf life dei prodotti. Un report della WRAP (2013) stima che allungare la shelf life del latte, per esempio, anche solo da 7 a 9 giorni porterebbe gli sprechi dall'8 % al 3%.

In quest'ottica, grazie alle atmosfere modificate e ai film plastici in grado di mantenerle tali – EVOH e nuovi coating barriera – sono stati fatti grandi passi avanti. Queste soluzioni, però, agiscono solo fino a quando è mantenuta la chiusura ermetica e quindi falliscono in tutti i casi di consumo parziale da parte del consumatore. Tuttavia, come dimostrato da molti enti (FAO, 2011; BCFN, 2012), la più importante fonte di rifiuti alimentari si trova a livello domestico, essendo il comportamento dei consumatori una delle questioni più importanti su cui agire al fine di evitare lo spreco di cibo. È quindi di particolare interesse trovare soluzioni che permettano di estendere la durata di conservazione dei prodotti alimentari, anche dopo l'apertura del pacchetto, evitando che i prodotti facilmente deperibili vengano buttati.

La ricerca, accademica e non solo, propone da alcuni anni soluzioni per questo problema, tramite il cosiddetto *active packaging* [3]; gli esempi più noti sono gli assorbitori di ossigeno, gli assorbitori ed emettitori di anidride carbonica, gli assorbitori di umidità, gli assorbitori di etilene e i film (o coating) con proprietà antimicrobiche. Tra tutte queste tipologie fino ad oggi la maggior parte dei sistemi attivi ha lavorato per estendere la shelf life dei prodotti confezionati, ma sempre di più negli ultimi anni si è capito di dover agire anche su prodotti aperti e conservati finora refrigerati, per garantire una loro massima durata e per questo lo sviluppo di coating antimicrobici, di cui parleremo in questo articolo, sta prendendo sempre più piede.

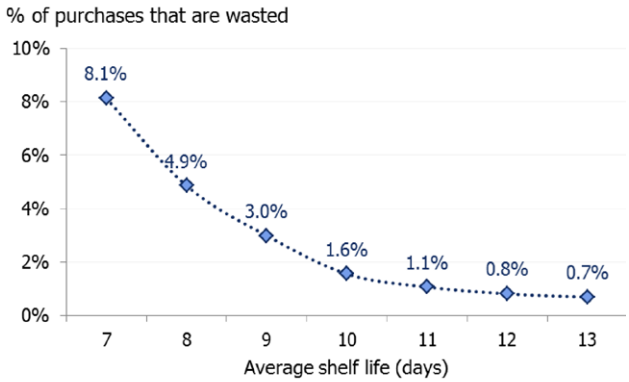


Fig. 3 – Andamento stimato della percentuale di spreco di latte in funzione della sua shelf life (Fonte: WRAP, 2013)

I Coating Antimicrobici

Nei laboratori di ricerca del Cipack e del dipartimento di Chimica dell'Università degli Studi di Parma, si lavora da molti anni nello studio di trattamenti superficiali e anche nello sviluppo di materiali con proprietà antimicrobiche seguendo questo tipo di approccio: si utilizzano come supporto comuni film plastici – PET e PLA soprattutto – e si depositano su di essi delle lacche che, dopo asciugatura, si trasformano in coating uniformi e ben aderenti al supporto.

Nella messa a punto di questo tipo di lacche devono essere identificati a priori:

- la molecola (o ione) che si vuole utilizzare come antimicrobico;

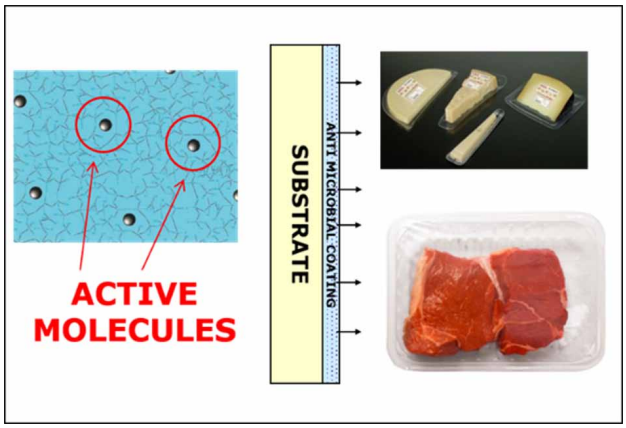


Fig. 4 – Schematizzazione di un coating antimicrobico

3 Con «Active packaging» si indicano soluzioni di packaging che interagiscono attivamente con l'atmosfera interna di una confezione, variandone la composizione quali-quantitativa, oppure direttamente con il prodotto in essa contenuto, mediante il rilascio di sostanze utili per migliorarne la qualità o attraverso il sequestro di sostanze indesiderate.

- il meccanismo di interazione che si vuole sfruttare (diffusione per via aerea, diffusione per contatto con il cibo, azione superficiale senza rilascio, ecc.).

Le strutture che abbiamo scelto di utilizzare, come matrice per contenere gli agenti attivi, sono ibridi organico-inorganici a base di ossido di silicio con un polimero organico. Questo agisce come modificatore, per rendere più flessibile il coating stesso e facilitare, quando necessario, l'interazione con l'acqua presente nel cibo. Uno schema è riportato in figura 4; i legami tra la struttura silicea e gli agenti antimicrobici non sono da considerare covalenti, ma interazioni chimiche più deboli.

Nei test condotti nei laboratori CIPACK, come agenti antimicrobici sono state testate tre diverse sostanze: il lisozima, la natamicina ed il cluster di argento (l'attività antibatterica dell'argento è nota da secoli).

Lisozima

Il lisozima è un enzima naturale estratto dalle uova e già usato in modo diffuso, per esempio nella produzione del Grana Padano. Nello studio svolto (Corradini et al., 2013) è stato dimostrato come questa proteina possa essere rilasciata lentamente nel tempo dal coating depositato sul film plastico e che il lisozima rilasciato rimane efficacie nella sua azione contro il *Micrococcus lysodeikticus* (utilizzato come modello di batterio gram positivo).

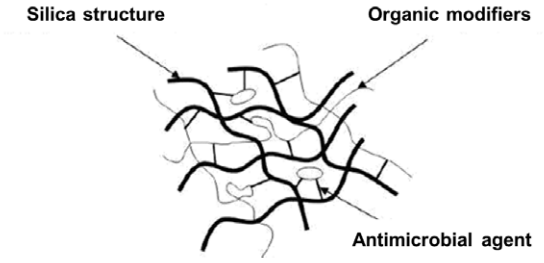


Fig. 5 – Schematizzazione di un ibrido organico-inorganico

Natamicina

La natamicina è un additivo alimentare con azione antifungina, particolarmente efficace contro le muffe. Lo studio effettuato utilizzando questa molecola (Lantano et al., 2014) si è dimostrato particolarmente interessante in quanto ha mostrato che i coating attivi possono lavorare, se a contatto con il cibo – nei test è stato usato un formaggio molle – anche se il rilascio dell'antimicrobico è molto limitato e quindi il consumatore ne assume quantità molto basse. Tutti i coating rispettano i limiti per la migrazione totale (migrazione totale massima misurata: 0,1 mg/dm^2 in simulante EtOH/H_2O = 50/50 a 4°C).

Argento

L'attività antibatterica dell'argento è nota da secoli, oggi è possibile utilizzare aggregati di argento molto piccoli per sfruttarne le proprietà inglobandoli in lacche o coating come quelli di cui abbiamo parlato più sopra. Anche in questo caso, sono state usate matrici ibride organico-inorganiche per inglobare i cluster metallici; le caratteristiche della matrice permettono che gli ioni metallici, grazie all'umidità dell'alimento, interagiscano con il cibo

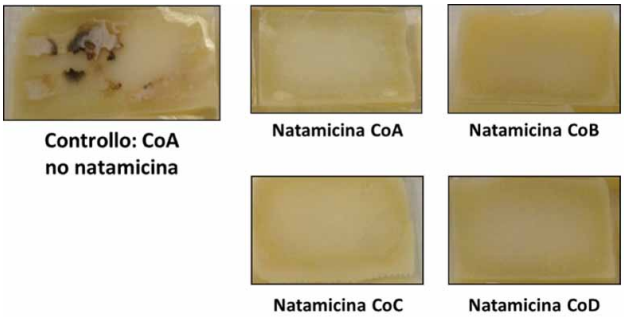
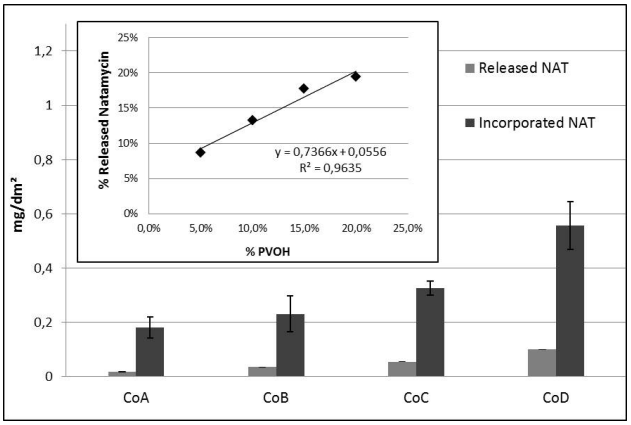


Fig. 6 – Test su formaggio molle 4°C, umidità 50% - 30 giorni

Fig. 7 – Grafici rilascio natamicina: il rilascio è sempre inferiore al 20%



e svolgano la loro azione. Test effettuati con *Escherichia coli,* un batterio gram-negativo potenzialmente patogeno, hanno mostrato una riduzione dei batteri del 95% per semplice contatto con il coating (contenuto in argento circa 10 mg/m^2). Interessante il confronto con film in PE contente argento in massa: con 500 mg di argento per metro quadro, la riduzione non è arrivata al 60%. ■

Bibliografia:

BCFN, 2012. Food Waste: Causes, Impacts and Proposals; Barilla Center for Food and Nutrition: Parma, Italy.

FAO, 2011. Global Food Losses and Waste. Extent, Causes and Prevention (available at http://www.fao.org/docrep/014/mb060e/mb060e00.pdf)

FAO, 2013. Food wastage footprint. Impacts on natural resources (available at http://www.fao.org/docrep/018/i3347e/i3347e.pdf)

WRAP, 2009. Household Food and Drink Waste in the UK. Report prepared by WRAP. ISBN: 1-84405-430-6, Banbury

WRAP, 2013. The Milk Model: Simulating Food Waste in the Home. Report prepared by WRAP. ISBN: 978-1-84405-463-3, Banbur

Corradini C., Alfieri I., Cavazza A. Lantano C., Lorenzi A., Zucchetto N., Montenero A. Antimicrobial films containing lysozyme for active packaging obtained by sol–gel technique. Journal of Food Engineering 119 (2013) 580–587.

Lantano, C., Alfieri, I., Cavazza, A., Corradini, C., Lorenzi, A., Zucchetto, N., Montenero, A.; Natamycin based sol-gel antimicrobial coatings on polylactic acid films for food packaging

Food Chemistry 165 (2014) 342–347

FOOD PACKAGING: RICERCA ED INDUSTRIA VERSO L'INNOVAZIONE

Le nostre aziende da sempre abili ad innovare il processo ed il design del prodotto, faticano a realizzare l'innovazione più profonda fino ad oggi terreno delle grandi multinazionali per lo più straniere. Questo perché in un tessuto industriale fatto di piccole e medie imprese è pressoché impossibile costruire ricerca ed innovazione in modo autonomo. In Italia possiamo e dobbiamo crescere molto nell'interazione tra enti di ricerca ed industria

Giovanni Basile
Ingegnere elettronico, Direttore Generale
di Effegidi International S.p.A.
e Consulente gestione Sistemi Produttivi

Dalla nascita del packaging basato su materiali plastici abbiamo osservato una costante evoluzione degli stessi, fondata su tre momenti essenziali:

- la funzione contenitiva, cioè isolare il cibo e proteggerlo da contaminazioni esterne;
- l'essere veicolo pubblicitario;
- la creazione di una logistica a supporto della catena distributiva grazie all'allungamento della vita dei prodotti.

Nelle parole dell'ing. Giuseppe Vignali e del dott. Andrea Lorenzi si comprende molto bene quanto oggi tutto questo sia insufficiente. Infatti, è richiesto un ulteriore salto in avanti che considera l'imballo elemento fondamentale per il controllo della vita del prodotto e vitale nel contrastare il deterioramento, "aggiungendo" elementi in grado di contrastare il naturale deperimento del cibo confezionato.

Per questo la ricerca è sempre più orientata verso la creazione di imballi intelligenti ed attivi. I primi hanno il compito di "sorvegliare" il prodotto lungo la catena distributiva, controllandone ad esempio temperatura, umidità, chiusura fino a supportare logisticamente tramite bar-code ed rfid i diversi stadi di stoccaggio.

Per questo si utilizzano sensori ed indicatori ad elevata tecnologia che possono evidenziare anomalie di conservazione e palesarle tramite "semafori" a luce rossa o verde oppure, in modo più discreto, modificare il classico bar code e renderlo illeggibile alla cassa impedendone la vendita.

I secondi si propongono quali agenti diretti sul cibo o sull'ambiente all'interno dell'imballo per migliorare la sua conservazione tramite aggiunta di sostanze idonee a combattere l'ossidazione da un lato e lo sviluppo microbico dall'altro.

Negli ultimi anni la richiesta del mercato ha sempre

guardato a due aspetti su tutti: allungamento della shelf life e biodegradabilità. Ancora oggi il termine biodegradabilità viene, a mio parere erroneamente, preferito alla più vicina riciclabilità piuttosto che all'utilizzo di bioplastiche, derivate da fonti rinnovabili. Le ricerche in ambito coating saranno fondamentali per cercare di raggiungere, o comunque avvicinare, entrambi gli obiettivi proposti.
L'Italia "è il food per eccellenza" nel mondo e con esso lo sviluppo industriale è da sempre un punto fondamentale della nostra economia, dal packaging alle macchine di trasformazione. In questo contesto l'Emilia Romagna ed in generale la zona padana rappresenta per così dire il cuore pulsante di un settore fiore all'occhiello ed invidiato in tutto il mondo.
Effegidi International S.p.A. opera nel settore dei poliaccoppiati da oltre 40 anni.
L'utilizzo di film plastici e metallici, non ferrosi, a basso spessore caratterizza da sempre la nostra attività e sfrutta le diverse tecnologie di accoppiamento assieme al know-how creatosi in azienda.
Core business aziendale è sempre stato il mondo industriale, ma la spinta verso la diversificazione e l'innovazione, associato alle nostre radici padane, ci ha accompagnato negli ultimi anni a considerare il mercato del food packaging.
Ipotizzare di entrare in un settore così vasto, complesso, competitivo e caratterizzato da una miriade di aziende senza la volontà di proporsi in modo nuovo ed innovativo sarebbe risultato impossibile o comunque molto limitativo.
Proprio per questo, il primo punto su cui abbiamo desiderato impostare lo sviluppo di questa nuova business unit è stato quello di accedere ad una ricerca impensabile per le dimensioni attuali di Effegidi International. Da qui la scelta di aprire collaborazioni con enti di ricerca accademici e non e tra questi il primo interlocutore è stato il Centro Interdipartimentale Cipack. È inoltre in corsa una collaborazione con il SSICA di Parma su argomenti analoghi ed in particolare con la dott.ssa Montanari e dott.ssa Barbuti.
Le nostre aziende da sempre abili ad innovare il processo ed il design del prodotto, faticano a realizzare l'innovazione più profonda fino ad oggi terreno delle grandi multinazionali per lo più straniere.
Questo perché in un tessuto industriale fatto di piccole e medie imprese è pressoché impossibile costruire ricerca ed innovazione in modo autonomo. In Italia possiamo e dobbiamo crescere molto nell'interazione tra enti di ricerca ed industria.
La collaborazione con Cipack nasce nel 2011 con le prime valutazioni tecniche sui materiali e sulle possibilità di creare innovazione ed immediatamente abbiamo condiviso la visione che il coating possa essere la risposta alle richieste del mercato.
L'utilizzo di lacche appositamente studiate, siamo certi, potrà consentire di ridurre i materiali all'interno dei poliaccoppiati, sostituirli con materiali alternativi ed in ogni caso ridurre gli spessori complessivi di materiale plastico, con un beneficio incalcolabile per l'ambiente.
Se a questo sommiamo un'azione volta ad assicurare maggiore shelf life al cibo, possiamo ricavare la molla che ci ha spinto verso lo creazione di un reparto alimentare che, strutturato appositamente in questa direzione, consentirà di sviluppare l'azienda nel futuro del settore e della ricerca specifica.
Moderni impianti di spalmatura e taglio, formazione tecnica per lo sviluppo di nuovi prodotti accoppiati, una continua ricerca verso materiali innovativi ed il raggiungimento delle certificazioni di settore completano un progetto che dovrà ancora crescere ma può considerarsi una realtà.
La diffusione nel mercato del packaging degli imballi attivi ed intelligenti viaggia, come spesso accade nel mondo, a due velocità: da una parte l'Europa e dall'altra Stati Uniti e Giappone.
In Italia ed in Europa c'è molta curiosità verso queste possibilità, ma troppo spesso prevale la resistenza al cambiamento.
Per dirla con una metafora, possiamo immaginare le aziende alimentari al via di una competizione che attende qualche falsa partenza per avere maggiori garanzie circa la validità ed accettazione del mercato e ne sblocchi definitivamente l'utilizzo.
Al contrario negli Stati Uniti tali soluzioni sono già

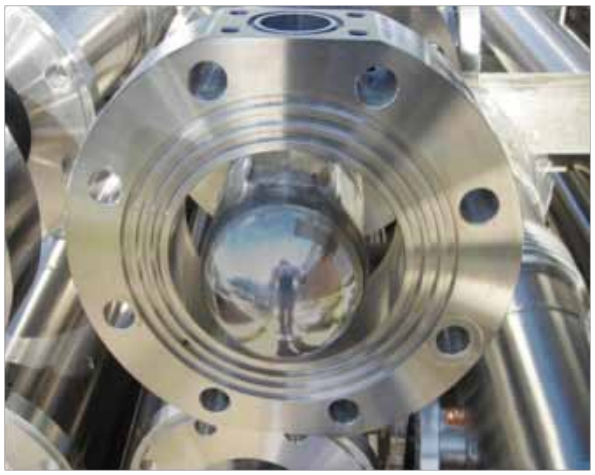
Domanda di imballaggi attivi e intelligenti in milioni di $ negli Usa (Freedonia)					
				% crescita annua	
Item	2009	2014	2019	2009-2014	2014-2019
Domanda di imballaggi attivi e intelligenti	**1.621**	**2.835**	**4.035**	**11,8**	**7,3**
Imballaggi Attivi:	1.370	1.935	2.515	7,1	5,4
Assorbitori di gas	477	755	1.065	9,6	7,1
Imballaggi per il controllo della corrosione	319	445	525	6,9	3,4
Imballaggi per il controllo dell'umidità	296	385	470	5,4	4,1
Altri	278	350	455	4,7	5,4
Imballaggi Intelligenti	251	900	1.520	29,1	11,1

© 2015 by The Freedonia Group, Inc.

ampiamente utilizzate e vi è comunque una grande apertura verso ogni miglioria proposta.
Secondo una recente indagine dell'analista di mercato Freedonia, la domanda di imballaggi attivi ed intelligenti negli Stati Uniti dovrebbe aumentare ad un tasso annuo del 7,3% fino a raggiungere il valore di 4 miliardi di dollari nel 2019, ben al di sopra della media del settore del packaging.
La domanda di imballaggi intelligenti crescerà più rapidamente, avanzando ad un tasso a due cifre, man mano che si diffonderanno prodotti come gli indicatori tempo-temperatura, le etichette intelligenti ed i tag. Secondo l'analista Katie Wieser, "Anche se molti di questi prodotti sono stati visti in passato come inutili o con costi proibitivi, lo sviluppo tecnologico che ha consentito la produzione a basso costo dell'elettronica stampata e l'eliminazione di lettori elettronici specializzati a favore degli smartphone permetterà loro di diventare prodotti di massa."
La rapida adozione di componenti di monitoraggio o di imballaggi interattivi sarà trainata dalla recente legislazione sul mercato farmaceutico ed alimentare che richiede ai produttori di adottare misure in grado di rendere i prodotti più sicuri e facili da richiamare.
Il report di Freedonia anticipa anche una rapida crescita degli imballaggi antimicrobici, che partono da una base ristretta, per effetto degli sviluppi tecnologici.
Questi esempi di packaging sono la testimonianza di come l'industria alimentare cerchi costantemente di migliorare la qualità dei propri prodotti in particolare nel delicato tragitto dalla fabbrica alla tavola.
Nel percorso non bisogna però mai dimenticare la tutela del consumatore che ha quale migliore strumento una corretta informazione e, naturalmente, il buon senso e l'etica citata dai ricercatori del Cipack. Nel mondo da molti anni si discute sugli OGM e sulle troppo frequenti e criminali alterazioni alimentari. È indiscutibile che anche l'imballo ed ancor di più gli imballi attivi debbano rientrare in questa logica di sicurezza per tutti noi.
Le normative in ambito alimentare e quindi anche nel packaging sono giustamente rigide, a volte dispersive, ma certamente insufficienti a coprire la proliferazione della ricerca in quest'ambito.
A livello comunitario sono allo studio nuove norme che dovranno regolamentare il diffondersi di nuove sostanze e certamente aprire una fase fortemente dinamica perché "le innovazioni in corso porteranno probabilmente alla commercializzazione di nuovi prodotti e ad applicazioni d'uso che oggi non riusciamo nemmeno ad immaginare". ■

DALLE BUCCE DEI POMODORI UNA VERNICE PER LATTINE ALIMENTARI

Un progetto europeo per la produzione di lacche naturali per imballaggi: il contributo di CFT S.p.A.



Una lacca ecologica creata partendo da una sostanza estratta dagli scarti delle bucce di pomodoro ed utilizzata per il rivestimento delle lattine di prodotti alimentari in scatola.

L'idea di base è semplice e attraente: utilizzare come rivestimento protettivo dei contenitori dei prodotti a base di pomodoro una vernice derivata da una sostanza naturale, la cutina, che protegge il pomodoro durante la sua maturazione nei campi. La cutina infatti è naturalmente presente nelle bucce del pomodoro e gioca un ruolo fondamentale nella protezione del frutto dagli agenti esterni.

Il progetto "BiocopacPlus", finanziato dal bando della Comunità Europea "Life" e attualmente in corso, intende dimostrare la fattibilità tecnica e l'efficacia su scala industriale della produzione della bio-vernice ed il suo utilizzo come rivestimento nei contenitori metallici utilizzati per gli alimenti.

I progetto è finalizzato alla realizzazione di un impianto pilota su scala semi-industriale per l'estrazione della cutina ed il suo utilizzo per la realizzazione di una vernice che abbia caratteristiche idonee all'applicazione sui metalli utilizzati nella produzione di imballaggi alimentari come scatole, tubetti e sistemi di chiusura.

Diversi i vantaggi in termini di sostenibilità derivanti dall'uso di queste eco vernici: recupero e valorizzazione degli scarti, riduzione delle emissioni e garanzie per il consumatore. Le vernici tradizionali sono derivate dal petrolio con un conseguente consumo di risorse, mentre la nuova tecnologia, utilizzando scarti derivanti da altre produzioni – le bucce di pomodoro che rappresentano uno scarto della produzione di concentrato – impiega una fonte rinnovabile. Non solo, da una prima analisi sulle prove di laboratorio si è riscontrata anche una notevole riduzione di emissioni: 100 milligrammi di CO2 in meno per ogni scatola di pomodoro da mezzo chilo.

CFT collabora al progetto "BiocopacPlus" mettendo a servizio del consorzio di aziende operanti nel settore l'esperienza ed il know-how maturato in decenni di lavoro nell'ambito della tecnologia di trasformazione dei prodotti alimentari.

In particolare abbiamo avuto l'opportunità di trasferire in questo progetto innovativo alcuni dei nostri ultimi brevetti, come ad esempio il nuovo modulo di sterilizzazione e raffreddamento progettato seguendo i più stringenti criteri di igienicità. ■

L'INNOVAZIONE TECNICA NELL'INDUSTRIA AGROALIMENTARE E IL RUOLO DEI BREVETTI

In un mercato competitivo in cui l'Italia vanta numerose eccellenze, per emergere non basta l'innovazione tecnica: occorre proteggerne i risultati. Il brevetto assolve a questo compito, ma occorre declinarlo in funzione della specifica invenzione

Silvia Dondi
Consulente Italiano ed
Europeo in brevetti e modelli

BUGNION S.p.A.
Intellectual Property
Excellence to grow together

In Italia l'industria agroalimentare produce il 13% dell'intero fatturato del settore manifatturiero grazie alla spinta propulsiva dell'export di prodotti nazionali, in primis pasta, vino, cioccolato. Nel 2015, complice il volano di Expo, il fatturato dovuto all'export di prodotti alimentari *Made in Italy* ha raggiunto il record storico di 36 MLD di euro (Istat).

Eppure, nonostante in assoluto i numeri indichino un *trend* nazionale in crescita per il settore *food and beverage (F&B)*, rispetto agli altri Paesi l'Italia non primeggia. Non solo: l'Italia è surclassata da Paesi aventi una cultura enogastronomica meno rinomata o più recente.

Uno dei motivi che relegano l'Italia in posizione di subordine – anche in un settore di elevato potenziale e di consolidato *know-how* – è la scarsa propensione delle aziende italiane a promuovere l'innovazione tecnica.

I principali produttori in *F&B* sono Cina, Stati Uniti e Giappone. Tra questi, gli Stati Uniti vantano i mag-

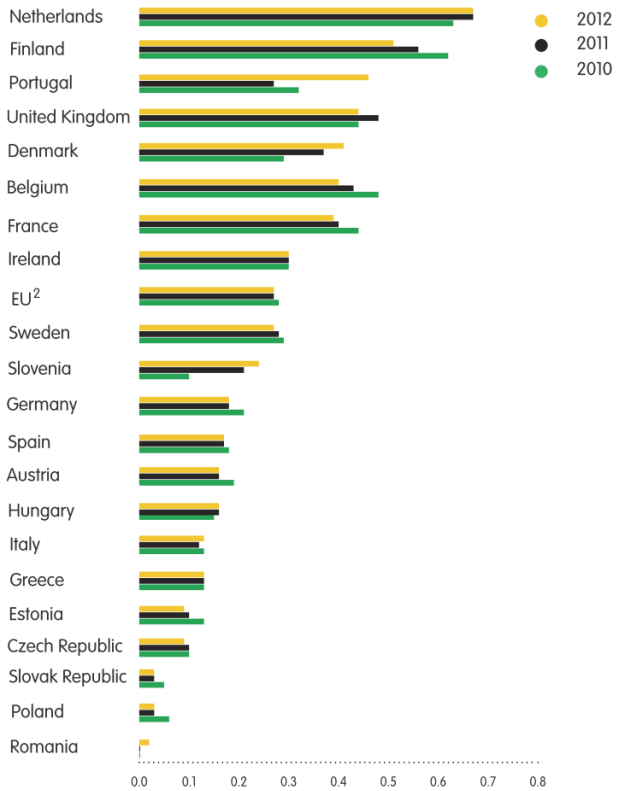


Fig. 1 – Investimenti privati in ricerca e sviluppo per l'industria F&B in UE come percentuale del fatturato (2010-2012, %). Fonte: FoodDrink Europe 2015

giori investimenti privati in ricerca e sviluppo per *F&B*, con 2.8 MLD euro nel 2013 (Fonte: FoodDrink Europe 2015). L'Unione Europea non è da meno, avendo investito nel medesimo anno 2.6 MLD euro, ma l'Italia si piazza agli ultimi posti della classifica per gli investimenti, al pari della Grecia.

Al di là di alcune multinazionali presenti sul territorio italiano, il settore *F&B* nazionale è prevalentemente composto da una miriade di PMI in cui l'innovazione – intesa come implementazione di un'invenzione sul piano produttivo e commerciale – appare come un'attività discontinua e disorganizzata. Nella maggior parte dei casi, gli inventori sono tecnici di lungo corso che, nello svolgimento della normale progettazione quotidiana, individuano piccoli "accorgimenti" tecnici in grado di ridurre la complessità di un prodotto o i tempi e i costi di produzione.

Per loro natura, gli inventori hanno la tendenza a sottovalutare il potenziale inventivo che si cela dietro questi "accorgimenti", i quali sono visti come la naturale evoluzione del progresso tecnico nel settore. Ciò è ancor più vero in ambito manifatturiero, dove le invenzioni sono raramente radicali, ma consistono il più delle volte in miglioramenti incrementali – i piccoli "accorgimenti" tecnici – di prodotti o processi esistenti.

Di conseguenza, anche se le PMI nel *F&B* innovano, non sempre valorizzano i risultati della ricerca tecnica, che appaiono più come il frutto della creatività aleatoria dei singoli che di un piano aziendale strutturato. Nel medio-lungo periodo il posizionamento delle aziende italiane – anche innovative – rischia di essere messo a dura prova in un mercato *F&B* estremamente competitivo, rischioso e dinamico.

In questo contesto, i brevetti diventano una leva fondamentale per supportare e rafforzare la crescita dell'industria agroalimentare italiana nel panorama europeo e internazionale.

Il brevetto, infatti, è lo strumento primario per la tutela di un'invenzione, intesa come soluzione ad un problema tecnico. Ai fini della brevettabilità, l'invenzione deve essere:

- *nuova*, cioè diversa rispetto a soluzioni già note;
- *inventiva*, cioè non derivabile in modo ovvio dalle soluzioni note;
- *industrialmente applicabile*, cioè riproducibile con caratteri costanti.

Non solo un'invenzione pionieristica, quindi, ma anche il **perfezionamento** di un prodotto o processo esistente – purché soddisfacente ai tre requisiti richiesti (novità, inventività, applicabilità industriale) – può accedere alla protezione brevettuale.

Il brevetto concesso conferisce al titolare il diritto esclusivo di **vietare** l'utilizzo, la produzione, la commercializzazione o l'importazione di un prodotto, o l'implementazione di un processo a terzi non autorizzati, per un arco temporale relativamente esteso – 20 anni per i brevetti di invenzione, 10 anni per i modelli di utilità – nei Paesi in cui il brevetto è valido.

Categorie di brevetto per l'agroalimentare

Nel settore *F&B*, all'elevata diversificazione di prodotti e servizi offerti dalle aziende corrisponde un panorama altrettanto variegato di invenzioni potenzialmente brevettabili, sia di "prodotto" che di "processo".

I principali brevetti di **prodotto** richiesti riguardano perfezionamenti a linee di produzione, conservazione, sterilizzazione, confezionamento di alimenti oppure *packaging* alimentari innovativi per forma o materiali impiegati.

Parallelamente, tra i brevetti di **processo** più comuni figurano metodi di preparazione, conservazione, sterilizzazione, confezionamento di alimenti, metodi di controllo della qualità di linee alimentari, metodi di stoccaggio di semilavorati o di prodotti finiti, metodi di produzione di *packaging* per alimenti.

Le PMI italiane del *F&B* sono portate a valorizzare innovazioni meccaniche tangibili in quanto ritrovano nel brevetto una descrizione fotografica abbastanza aderente – seppur con le dovute generalizzazioni – ai macchinari progettati.

Tuttavia, tra le invenzioni brevettabili di prodotto si annoverano anche i ritrovati di ***food chemistry***, quali additivi, formule alimentari, alimenti funzionali, ricette. Nonostante la riconosciuta eccellenza italiana nello sviluppo di alimenti innovativi, solo il 4% dei brevetti europei depositati nel 2014 per alimenti e derivati proveniva dall'Italia.

Seppure il percorso di ottenimento di brevetti per preparati alimentari possa sembrare a prima vista più tortuoso, in realtà richiede solo un cambio di prospettiva rispetto ai tradizionali brevetti in ambito meccanico-manifatturiero. Nell'ottobre 2010 Nestec ha depositato un brevetto riguardante una formula di latte per l'infanzia in grado di ridurre o prevenire i rischi di allergia. La rivendicazione principale, definente l'ambito di protezione più ampio possibile, recitava così:

"*Una composizione proteica idrolizzata a base di latte ottenibile trattando una soluzione proteica a base di latte con a) almeno una endopeptidasi del tipo tripsina, deri-*

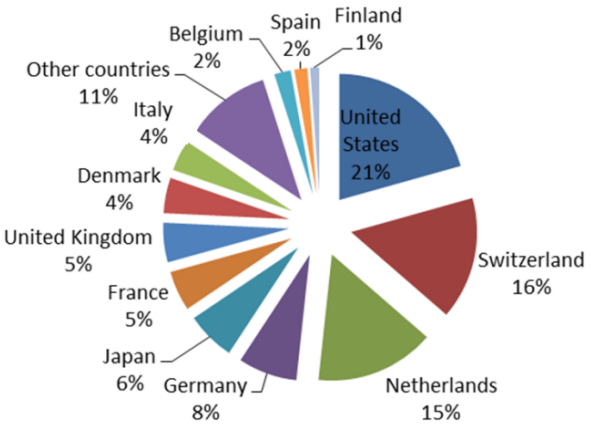


Fig. 2 – Paesi di origine delle domande di brevetto europeo per "Foodstuff" (classi da A21 a A24)
Fonte: EPO Annual Report 2014

vata da un microorganismo, e b) almeno una endopeptidasi del tipo chimotripsina, derivata da un microorganismo, per uso come medicamento o come composizione terapeutica o di prevenzione."

L'Ufficio Europeo dei Brevetti ha ritenuto l'invenzione non nuova rispetto ad alcuni documenti anteriori, i quali descrivevano un composto avente tutte le caratteristiche rivendicate da Nestec. Per tale motivo, Nestec ha ristretto l'ambito di protezione riformulando la rivendicazione principale. L'Ufficio ha quindi riconosciuto la novità della formula di latte, sostenendo tuttavia la mancanza di inventività. In pratica, secondo l'Ufficio, un esperto del settore non avrebbe avuto difficoltà a ideare la formula di Nestec combinando tra loro formule di latte già note.

Dopo un'udienza orale e ulteriori emendamenti, l'Ufficio ha concesso il brevetto limitandone tuttavia la portata rispetto a quanto inizialmente richiesto. Infatti, nella rivendicazione concessa sono specificate la derivazione della tripsina da *Kutzneria albida*, le sue percentuali di identità rispetto ad una specifica sequenza di polipeptide maturo, la derivazione della chimotripsina da *Nocardiopsis* o *Metarhizium anisopliae* e le sue percentuali di identità rispetto a due sequenze specifiche di polipeptide.

Appare evidente la distanza fra la percezione innovativa dell'alimento nell'ottica aziendale – formula di latte per prevenire o ridurre le allergie – e la definizione coniata per l'alimento stesso ai fini brevettuali.

Nella pratica, infatti, la brevettazione di un alimento innovativo ricalca le regole del brevetto farmaceutico, richiedendo quindi l'indicazione degli ingredienti, le dosi assolute o relative, le fasi della preparazione, nonché la presentazione e discussione dei risultati sperimentali. Alla stregua del brevetto farmaceutico, inoltre, è possibile brevettare usi nuovi di alimenti noti – possibilità che il brevetto "meccanico" non offre.

Infine, l'iter procedurale per brevettare un alimento è identico a quello previsto per gli altri brevetti. Infatti, è possibile arrivare alla concessione per "approssimazioni successive" instaurando con l'Ufficio un rapporto dialettico, mediante il quale l'inventore ha l'opportunità di superare le obiezioni sollevate dagli Esaminatori, spiegando le differenze fra la propria invenzione e le soluzioni note e rielaborando il testo entro i limiti consentiti dalla normativa brevettuale. ■

Illustrazione ©iStock.com/iunewind\

Greennova

Innovazioni tecnologiche e sostenibilità

"Sei un'azienda che realizza brevetti e prodotti basati sull'innovazione tecnologica, rispettando l'ambiente e l'uomo?"

"Vuoi farli conoscere al mercato?"

Greennova è la rubrica di Capitale Intellettuale dedicata all'innovazione tecnologica ed alla sostenibilità: una vetrina importante per le aziende di ogni settore che potranno mettersi in luce attraverso diverse forme di approccio.

NewsInnova:
spazio gratuito per l'inserimento di news aziendali (porzione di pagina)

Rinnova:
redazionale a pagamento (pagina intera)

Il progetto culminerà nel riconoscimento annuale della

AZIENDA Greennova 2016

all'azienda che presenterà la miglior innovazione tecnologica con un forte impatto sulla sostenibilità. La redazione di Capitale Intellettuale selezionerà il miglior progetto cui dedicherà, nel primo numero dell'anno successivo, un approfondimento con:

- presentazione dell'azienda;
- scheda del progetto innovativo;
- intervista al CEO dell'impresa;
- presenza, nel sito web della rivista Capitale Intellettuale, quale "Azienda Greennova dell'anno".

Se sei interessato o vuoi segnalarci un progetto

redazione@capitale-intellettuale.it

Dossier Difesa

L'Italia, con i suoi 8.000 chilometri di coste, è fortemente dipendente dal mare sia per l'approvvigionamento delle risorse energetiche che per l'import-export di materie prime e prodotti finiti del comparto industriale.
La cantieristica italiana dedicata al settore difesa è la punta di eccellenza del nostro sistema produttivo ed il luogo nel quale Innovazione e Ricerca e Sviluppo fanno scuola nel mondo

Illustrazione ©iStock.com/OlegFedorenko

INVESTIMENTI INDUSTRIALI AD ALTO RITORNO ECONOMICO: LA NUOVA FLOTTA NAVALE

Massimo Franchi
Direttore Capitale Intellettuale.
Advisor, Consulente di management CMC e docente presso A.A.C. Business School

Alberto Caruso De Carolis
Dirigente azienda concessionaria di pubblico servizio, Ufficiale superiore in congedo della Gdf è membro della delegazione italiana presso il CIOR

Innovazione e ritorno degli investimenti sono il tema centrale nella competitività di ogni sistema paese. La crisi economica e finanziaria degli ultimi anni ha dimostrato che la capacità di competere è derivata principalmente dalla qualità degli investimenti: denaro investito adeguatamente ha prodotto un effetto moltiplicatore rilevante con ricadute positive, creando sviluppo nel rispetto delle persone e dell'ambiente.
Purtroppo l'Italia, comparata ai grandi paesi europei, ha sprecato molte occasioni distruggendo risorse e perdendo competitività. Inoltre, il tessuto industriale del nostro paese, con i suoi 3.721.375 imprese[1], è composto principalmente da micro e piccole imprese che faticano a produrre innovazioni tutelate da marchi e brevetti. Oggigiorno i paesi con il maggior numero di brevetti si trovano in Asia dove nel 2012 vi sono state depositate il 55,9% del totale di domande a livello mondiale. L'Italia, come è messo in luce dall'ufficio dei Brevetti Europei, ha invece un trend negativo che dopo la crisi 2007-2008 ha visto calare ogni anno il numero delle domande.
Uno dei comparti industriali strategici per l'Italia riguardo al numero di occupati, alla ricerca e sviluppo prodotta ed all'effetto moltiplicatore è il settore della Difesa, che ha punte di eccellenza mondiale nei settori della cantieristica navale, dell'aerospaziale, dei mezzi terrestri speciali per la difesa, ecc.
In particolare, per l'Italia un'eccellente opportunità di sviluppo del paese e di creazione del benessere può sicuramente derivare dalla costruzione della nuova

1 2014 SBA Fact Sheets Italy.

flotta per la Marina Militare che progressivamente andrà a sostituire, anche se solo parzialmente, la flotta esistente. Tralasciando volutamente i molteplici compiti istituzionali di sicurezza della Marina, quello che ci preme sottolineare in questa sede è l'altissimo valore economico-sociale del piano industriale: si tratta di un investimento di poco superiore a 10 miliardi di euro che dovrebbe prevedere la costruzione di 25-30 navi in 10 anni, contenendo la riduzione della flotta (-20%) e salvaguardando l'industria legata alla marittimità.
Infatti, il settore della cantieristica è considerato uno dei più redditizi su cui investire, con un moltiplicatore d'occupazione di 1 a 6 ed un moltiplicatore di reddito di 3,43. Tali numeri sono possibili grazie al fatto che la cantieristica è ancora un'industria che produce "Made in Italy" per il 90%, grazie a maestranze professionali che oggi sono impiegate per meno del 50% della forza disponibile, con l'ulteriore rischio di ricorrere alla cassa integrazione per circa 10.000 lavoratori.
Il Piano produrrà una ricchezza per il paese stimata in 41 miliardi di euro che sarebbe quasi uniformemente distribuita sul territorio nazionale, con 22 miliardi al nord e 19 al centro-sud, rivitalizzandone il tessuto sociale oggi in grave pericolo a causa della disarmante disoccupazione. Oltre all'aspetto produttivo dobbiamo considerare il coinvolgimento, per oltre 20 anni, delle imprese dedicate alle attività di mantenimento in servizio delle navi.
La flotta navale italiana ha contribuito storicamente alla sicurezza ed allo sviluppo del nostro paese, proteggendone cittadini ed imprese e consentendo all'Italia di esercitare un ruolo da protagonista anche nelle organizzazioni internazionali di cui è parte essenziale ed in alcuni casi paese fondatore. A tal proposito basti ricordare le unità navali in servizio per conto dell'Unione Europea o della Nato; è in questo ambito che una flotta ridotta, con meno unità disponibili per le varie alleanze, diventa sinonimo anche di minor peso politico e di minor protezione degli interessi economici e del benessere dell'alleanza e della comunità.
In particolar modo la Nato, che dobbiamo ricordare è fin dalla sua fondazione il vero garante della sicurezza sociale ed economica occidentale, si trova ad essere sia "cliente" del sistema di difesa italiano che "fornitore", attraverso investimenti diretti in strutture, personale e mezzi che impiegano nel nostro territorio migliaia di persone, spesso con altissime competenze, in un clima di lavoro multinazionale.
Il nostro compito è far conoscere e far comprendere al mondo imprenditoriale che siamo di fronte ad una delle poche reali ed oggettive opportunità di rilancio e sviluppo dell'Italia. Si tratta di un investimento di denaro pubblico con ritorni certi, basta analizzare gli impatti della precedente legge navale, e con l'ulteriore possibilità di rendere competitive le nostre imprese sui mercati mondiali, nell'ambito della sicurezza civile e militare. Dopo anni di stagnazione la legge navale potrebbe essere l'inizio di una solida ripresa del sistema industriale italiano. ■

Nave Cavour in missione umanitaria ad Haiti nel 2010

INTERVISTA AL DIRETTORE DI RIVISTA MARITTIMA, CAPITANO DI VASCELLO STEFANO ROMANO

Intervista di
Massimo Franchi

Il Capitano di Vascello Stefano Romano ricopre attualmente l'incarico di Direttore della Rivista Marittima presso l'Ufficio Pubblica Informazione e Comunicazione dello Stato Maggiore Marina.
Entrato in Accademia Navale a Livorno nel 1986 si è laureato in Scienze Marittime e Navali presso l'Università di Pisa ed in Scienze Politiche presso l'Università di Trieste.
Nel corso della sua carriera ha comandato il cacciamine Termoli, il pattugliatore d'altura Comandante Foscari e la nave rifornitrice di squadra Vesuvio
Ha inoltre prestato servizio a bordo della portaeromobili Garibaldi, del cacciatorpediniere Audace e delle fregate Perseo, Scirocco, Alpino e Carabiniere e a terra presso la Direzione Studi dell'Accademia Navale, presso la Scuola Navale Militare "F. Morosini " di Venezia in qualità di Direttore Corsi Allievi, e presso il Comando NATO di ACT–SEE a Shape in Belgio.
La Rivista Marittima, pubblicazione mensile della Marina Militare, è stata fondata dal Ministero della Marina nel lontano 1868 ed istituita, come riportato nel primo articolo del suo Ordinamento del 1911, ancora oggi in vigore,"per esercitare ed alimentare la cultura professionale del personale della Marina e contribuire con studi navali, tecnici e scientifici all'interesse scientifico e allo sviluppo della Marina Militare e Mercantile".
La Rivista Marittima dal 1868 ad oggi è sempre stata lo specchio della Marina Militare e lo scopo attuale della Rivista Marittima – tramite articoli di attualità, geopolitica, tecnico scientifici e di storia e cultura militare – continua ad essere quello di promuovere e diffondere la cultura marittima all'interno e esterno della Marina Militare coinvolgendo il mondo accademico, scientifico, diplomatico e istituzionale.

Partiamo da una domanda che potrebbe sembrare scontata, esaminando la posizione geografica e la storia del nostro paese: perché l'Italia ha bisogno di una flotta navale militare?

L'incerto quadro dell'attuale situazione internazionale, le aree di crisi presenti in particolare in Siria e Libia, il crescente sviluppo del terrorismo islamico e dei connessi fenomeni terroristici, gli imponenti fenomeni migratori in atto sono solo alcuni dei numerosi fattori di instabilità che caratterizzano la regione mediterranea e la sua dimensione allargata. Tali fattori si riflettono inevitabilmente sul relativo bacino influenzandone le attività marittime, rilevanti per la prosperità e la sicurezza del nostro Paese che ne è geograficamente situato al centro.

In effetti, lo scenario delineato non può che essere fonte di preoccupazione per un paese marittimo come l'Italia che con i suoi 8000 km di coste non solo presenta verso sud una "frontiera liquida" esposta a nuovi potenziali pericoli, ma allo stesso tempo necessita di mantenere sicuro l'approvvigionamento via mare delle materie prime necessarie alla nostra industria nazionale e la sostenibilità dei rifornimenti energetici. In tale contesto per sostenere una politica estera mediterranea credibile e per mantenere un ruolo primario nella difesa e nella sicurezza della regione, l'Italia ha la necessità di possedere uno strumento militare adeguatamente dimensionato sin dal tempo di pace e la Marina Militare con la sua flotta navale, attraverso una costante opera di presenza, sorveglianza, deterrenza e capacità d'intervento, rappresenta quell'elemento abilitante primario a tutela della stabilità dell'area e degli interessi nazionali e a supporto della stessa politica estera del Paese.

Quali sono le ricadute economiche del Programma Navale d'Emergenza in atto, che in quanto tale risulta essere comunque più limitato rispetto ai reali bisogni, e quali sono gli effetti della cantieristica navale militare sull'indotto industriale del nostro paese, composto principalmente da piccole e medie imprese?

Il cosiddetto Programma Navale d'emergenza vuole far fronte alla drastica riduzione della nostra flotta nei prossimi anni che, in considerazione dell'età delle navi in servizio e della durata della loro vita operativa, senza interventi correttivi si sarebbe contratta dalle 60 unità navali disponibili all'inizio del 2015 a sole 21 nel 2025. Il programma navale d'emergenza prevede quindi l'ingresso in linea di circa 30 navi entro il 2025 con un investimento stimato di circa 10 miliardi di euro in 10 anni. Ne deriva effettivamente una riduzione quantitativa di circa 10 unità rispetto alle attuali, senza consentire dunque il completo rinnovamento della flotta, ma che permette comunque, grazie all'immissione in linea di unità di nuova generazione, di poter svolgere più funzioni assolte fino ad ora da diverse classi di unità.

Nave Cavour, Nave Ammiraglia della Marina Militare, in missione umanitaria ad Haiti nel 2010

A fine 2014 è stata approvata dal Governo e dal Parlamento la prima fase del programma per complessivi finanziamenti pluriennali di 5,4 miliardi di euro e nel 2015 sono stati firmati i primi contratti per la costruzione delle navi. Si auspica ora quanto prima il completamento del Programma Navale d'emergenza prevedendo l'ulteriore finanziamento della seconda tranche di 5 miliardi di euro necessaria per poter realizzare una flotta bilanciata e rispondente alle reali minacce ed ai crescenti compiti di sicurezza marittima da affrontare nel prossimo futuro. Le ricadute economiche del programma saranno senza dubbio significative basti pensare che la cantieristica navale italiana e l'industria correlata, svolgendo un ruolo essenziale nel supporto alla crescita dell'economia nazionale, generarono un indotto vario e ben distribuito sul territorio nazionale tra Nord, Centro e Sud con un moltiplicatore occupazionale calcolato in 1 a 6. In tale contesto è importante inoltre sottolineare che saranno coinvolte tutte le realtà imprenditoriali nazionali, compreso il settore della piccola e media impresa, non solo nella fase di costruzione, ma anche in quella di supporto nel periodo di esercizio per un periodo di tempo almeno ventennale.

Quanta parte della Ricerca e Sviluppo e dell'Innovazione del nostro paese, che negli anni futuri verrà applicata anche in ambito civile, sarà attribuibile a questo importante piano strategico e quali sono gli impatti sulla capacità di competere nel mondo per il sistema industriale italiano, il secondo apparato manifatturiero in Europa dopo quello tedesco?

La nave militare è per definizione un sistema ad architettura complessa e ad elevato contenuto tecnologico. Ne consegue che l'investimento in navi militari, al di là dell'importanza che ha per la Marina e per il conseguimento degli interessi nazionali, rivitalizzerà certamente i settori della ricerca e dell'innovazione di importanti settori industriali nazionali fornendo un notevole impulso al *Made in Italy*. Tale fatto risulterà di grande beneficio per un Paese come il nostro che proprio tramite il vantaggio tecnologico riesce ad offrire garanzie di competitività ai propri prodotti rispetto ad altri *competitor* internazionali.

La storia ha dimostrato come una moderna flotta navale possa avere impieghi diversi: dalla difesa alla sicurezza e dalla protezione civile alla diplomazia, solo per citare alcuni esempi. Senza dubbio, i programmi di costruzione navale militare, fin dalla nascita del nostro paese, hanno rappresentato un punto fermo anche per il mantenimento della pace e del benessere sociale, viste le innegabili ricadute positive in molte aree della penisola. Questo Programma potrebbe rappresentare per il Sistema Italia un ulteriore scatto in avanti?

Accennando all'aspetto storico mi piace ricordare come già all'indomani dell'unificazione nazionale chi governava il nostro Paese aveva ben chiara l'importanza degli spazi marittimi e di una efficiente marineria per lo sviluppo della nuova nazione. Il conte Camillo Benso di Cavour proprio nel 1861, essendo Presidente del Consiglio e Ministro della Marina, scriveva infatti in uno dei primi atti ministeriali del neonato regno che " … *sentiva il dovere di dare il più ampio sviluppo alle risorse navali di uno Stato collocato in mezzo al Mediterraneo, ricco di invidiabile estensione di coste e di una numerosa popolazione marittima …".*

Da allora in poi l'importanza delle attività marittime e di adeguate flotte mercantili e militari sono sempre stati aspetti ben chiari per i nostri governanti al fine di assicurare benessere e prosperità alla nostra nazione. L'attuale Programma Navale d'Emergenza si collocherebbe dunque sulla scia di altri importanti programmi navali del nostro Paese, dai primi programmi di costruzioni navali di fine ottocento alla Legge Navale degli anni settanta che ha permesso la costruzione di tutta quella serie di unità navali, dalle fregate Classe Maestrale alla prima portaeromobili Garibaldi, che saranno poi protagoniste in tutte le più importanti missioni internazionali e attività marittime degli ultimi 30 anni, dal Golfo Persico alle recenti *Mare Nostrum e Mare Sicuro,* solo per citare le più note.

Costruire una flotta navale significa attingere alle migliori risorse presenti in Italia, attraverso l'impiego di capacità imprenditoriali e professionali, del bacino delle università e dei centri di ricerca, delle maestranze e degli artigiani. Quale potrebbe essere l'impatto occupazionale in un momento particolarmente difficile per i nostri giovani? Ritiene che il Sistema Paese sia in grado di fornire risorse umane competenti e preparate per cogliere questa sfida?

Il settore industriale delle costruzioni navali militari è un settore industriale ad elevata tecnologia dove è importante poter contare sul mantenimento della stessa attraverso la certezza di investimenti in ricerca, innovazione e formazione di personale specializzato. Ne consegue l'importanza della collaborazione con i centri di ricerca, il mondo universitario ed accademico. Senza dimenticare che le competenze acquisite una volta sviluppate possono inoltre essere travasate in altri settori. Con l'inizio di questo nuovo importante programma nazionale tale settore sarà impiegato al 100% delle proprie possibilità con evidenti benefici in termini occupazionali permettendo in primo luogo di non disperdere il patrimonio di competenze acquisito negli anni e allo stesso tempo facilitando lo sviluppo di analoghi programmi all'estero a sostegno dell'esportazione di prodotti innovativi ed avanzati.

Il sistema Italia ha dunque sicuramente le capacità e le risorse per poter affrontare con successo questa sfida e il programma navale d'emergenza nella sua completezza rappresenterà, nel quadro dello sviluppo nazionale, un valido contributo nell'uscita dalla crisi economica. ■

Le **imprese di Consulenza** che fanno **crescere l'impresa**

Confindustria unisce in un progetto di rilancio del Paese le imprese di consulenza. E le fa crescere: qualifica la professione, incoraggia l'internazionalizzazione e l'aggregazione. Perché le imprese di consulenza offrano servizi di qualità e innovazione al comparto privato e pubblico.
Confindustria Assoconsult crea occasioni di scambio e ricerca, rete e analisi. Fa crescere la cultura della consulenza per crescere l'Impresa.

Perché la vera Consulenza lavora per il recupero di competitività del Paese.

ASSOCONSULT è l'associazione che rappresenta le imprese di consulenza più significative del settore e, di recente, anche le imprese associate ad ASSORES. Aderisce a CONFINDUSTRIA, CONFINDUSTRIA INTELLECT, FEACO Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting.

Ad ASSOCONSULT aderiscono imprese di consulenza piccole, medie, grandi che condividono etica, valori e visione. Insieme, partecipano allo sviluppo di iniziative, riunioni tematiche, incontri, scambi di esperienze, gruppi di lavoro, ricerche, network ed eventi per il proprio settore di specializzazione.

Ogni anno, ASSOCONSULT in collaborazione con l'Università di Roma Tor Vergata, rende noto i risultati dell'**Osservatorio** sul mercato della consulenza. Fornisce dati sull'andamento del settore e sulle singole practices della consulenza per sviluppare analisi competitive e misurare il valore creato dalle aziende in termini di fatturato, di impiego di risorse intellettuali, di impatto sull'economia e sulla modernizzazione del Paese.

www.assoconsult.org

CONFINDUSTRIA

feaco
European Federation of Management Consultancy Associations

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma
tel. 06 97616704 - fax 06 96048780

Via della Moscova 40 - 20121 Milano
tel. 02 36512817 - fax 02 36520115

e-mail: info@assoconsult.org

CONFINDUSTRIA
ASSOCONSULT
Associazione delle Imprese di Consulenza di Management

LEAN ORGANIZATION

La direzione che crede nella Filosofia Lean non avrà fretta nell'ottenere risultati, ma focalizzerà l'attenzione e gli sforzi prima sui processi e sulla formazione diffusa a tutti i livelli: così i risultati desiderati arriveranno perché le persone si focalizzeranno sul fare le cose giuste

Giampaolo Ferrari
Consulente e formatore esperto in Industrial Process Re-engineering e Lean Organization

Giuliano Ghillani
Consulente e formatore esperto in Industrial Process Re-engineering e Lean Organization

Cos'è la Lean? L'80% delle persone a cui lo chiederete, vi risponderà che è un sistema che si basa sui cartellini o Kanban, un altro 15% sosterrà che è un sistema produttivo e solo il 5% coglierà la vera essenza e vi risponderà che è un sistema per l'eliminazione degli sprechi.
Questa affermazione di Shigeo Shingo, è purtroppo ancora molto attuale a distanza di anni. Nel 2015, in piena era della comunicazione e delle speculazioni globalizzanti, il vero significato della potenzialità della Lean non è stato ancora compreso appieno dalle aziende italiane.
Quali sono quindi le principali difficoltà di approccio e di implementazione della Lean in Italia? Innanzitutto una mentalità volta alla gestione e non al miglioramento continuo, dove il personale viene addestrato a competenze funzionali e non educato alla interdipendenza sequenziale dei processi integrati.
La Lean, prima ancora che con gli strumenti, alimenta la sua sostenibilità attraverso il pieno investimento nelle risorse umane come bacino di idee e strategie migliorative in un contesto partecipativo di Team Working.
La valorizzazione di tutte le risorse intellettuali presenti in azienda, a tutti i livelli e nel senso dello sviluppo contestuale di polivalenza e specializzazione, è un requisito fondamentale per approcciare il cambiamento epocale Lean.
Ancora oggi mi sento rispondere da tanti imprenditori Italiani che se la Lean non la applicano i loro concorrenti non vedono perché dovrebbero farla loro.
Questa affermazione purtroppo sottintende la rassegnazione ad una condizione di follower, che produrrà solo staticità e scarsa sostenibilità gestionale.
In Italia il concetto di benchmarking si riduce spesso ad una comparazione di best practice con i diretti concorrenti circoscritti in ambito regionale o nazionale.

Così come per l'aspirante jazzista che migliorerà il suo fraseggio attraverso la costante e metodica trascrizione dei grandi musicisti mondiali, anche nella Lean, per vedere lontano, le aziende devono arrampicarsi sulle spalle dei giganti.
Spesso, là dove ho implementato la Lean, questa non è stata il frutto di una consapevolezza diretta e metabolizzata, bensì di una necessità di ottemperare a metodologie di partnership evolute richieste da clienti strutturati, spesso a respiro multinazionale, e con un linguaggio Lean implementato e sostenuto da anni.
Imparare dai clienti è elemento strategico, ma è altrettanto indispensabile saperne interpretare le esigenze, che non si limita più alla richiesta di efficacia, ma si estende alla efficienza e alla metabolizzazione delle "critical to quality" operative ed economiche.
La decisione di abbracciare la filosofia Lean, non può però limitarsi all'allineamento e all'ingerenza di fattori esogeni, ma deve nascere da una consapevolezza interna alle aziende, volta all'organizzazione e al monitoraggio dei fattori a valore che garantiscano, attraverso il sostegno di risorse umane educate e proattive, la capacità di anticipare gli eventi a favore di una stabilità oggettiva e scientifica che va al di la delle variabili esterne economiche e sociali.
Come nel gioco del rugby, dove il piccolo guizza, l'alto salta e il grosso spinge, anche nelle aziende Lean c'è posto per tutti purché si favorisca il gioco di squadra, l'umiltà, l'entusiasmo e la determinazione volta ai risultati.
Difficile? Certamente, ma chi cerca perle deve tuffarsi in profondità.

Analisi critica: ma nel 2016 dobbiamo ancora convincere i decisori che la Lean migliori l'efficienza e riduca gli sprechi?

Se partiamo dalla premessa che i principi organizzativi della filosofia Lean hanno ormai 60 anni di "età" e che sono stati ben sviscerati con pubblicazioni, articoli, convegni, applicazioni in svariati campi e con risultati eccellenti palesi, anche personali, si dovrebbe allora arrivare alla conclusione che moltissime aziende utilizzano già questa tecnica metodologica.
Le statistiche, invece, riportano numeri completamente diversi e piuttosto sconfortanti nel territorio italiano, anche in distretti industriali che avrebbero necessità per aumentare la competitività nel mercato internazionale di un miglioramento dell'efficienza organizzativa e produttiva!
Ad oggi le regioni a maggiore densità Lean sono il Veneto, il Piemonte e la Lombardia, seguite da Emilia Romagna e Marche e, più distanti Friuli Venezia Giulia, Toscana e Lazio.
La storia degli ultimi anni indica che tra il 2009 e il 2013 la consapevolezza della contrazione del mercato, in effetti, ha alzato l'attenzione agli strumenti di riduzione degli sprechi, ma la risposta è stata solo un incremento degli articoli sulla Lean, seguito da un aumento minimo di investimenti nella riorganizzazione. Nel 2014 gli articoli sono tornati ai livelli pre-crisi e l'attenzione si è di nuovo abbassata.
Se ne può quindi evincere che un certo numero di PMI italiane abbia tatticamente tentato di trovare risposte, studiando possibili soluzioni, ma non abbia poi diffusamente messo in attuazione una reale strategia a medio-lungo termine, perché ciò avrebbe richiesto un impegno di tutta la struttura verso un obiettivo definito ed una crescita a tappe forzate delle Risorse Umane.
Entrambe cose, queste, che comportano rigore, controllo, qualità, motivazione, disciplina e spirito di sacrificio, che i vertici della media delle PMI italiane considerano non necessari per generare utili a fine anno, cercando altresì soluzioni alchimistiche per ottenere ricavi nel breve termine con investimenti rigorosamente limitati. Cercano scorciatoie, insomma.
Esiste una via diversa all'approccio Lean per le PMI?
Esiste ed è semplice, come sostiene Arnaldo Camuffo nella parte conclusiva di un suo libro del 2014 "L'imprenditore o il top management team devono essere personalmente coinvolti nel processo e diventare essi stessi esperti di Lean Thinking e protagonisti attivi del processo"1, consapevoli che il tempo necessario per implementare la trasformazione Lean varia soprattutto in funzione dell'impegno dell'organizzazione: i frutti del lavoro si possono ottenere in pochi mesi, ma l'estensione delle performance positive all'intera azienda si ottiene solo dopo qualche anno.
La direzione che crede nella Filosofia Lean non avrà fretta nell'ottenere risultati, ma focalizzerà l'attenzione e gli sforzi prima sui processi e sulla formazione diffusa a tutti i livelli: così i risultati desiderati arriveranno perché le persone si focalizzeranno sul fare le cose giuste.
"Le vere trasformazioni Lean avvengono proprio facendo leva solo sulle risorse a disposizione, perché significa che il concetto di Lean è nel DNA dell'azienda, e questo è un ottimo indicatore di successo. Si chiama "moonshine" ed è una delle sotto tecniche del Lean che in azienda, a differenza del "sunshine", distingue i cambiamenti messi in atto con zero investimenti. Valorizziamo l'intelligenza delle persone cui spesso chiediamo solo le braccia"2.
In conclusione, per arrivare al vero Made in Lead Italy, gli obiettivi dei prossimi anni dovranno essere la creazione di una cultura diffusa del Lean Thinking con manifestazioni e alta formazione, il coinvolgimento del maggior numero di imprenditori e top manager in sviluppi Lean Organization nelle loro imprese, lo sviluppo di casi di successo sia nelle Grandi Imprese che nelle PMI, e la raccolta di questi ultimi in Case History da diffondere sempre più nel territorio come buone prassi. ■

---

1 "L'arte di migliorare. Made in Lean Italy per tornare a competere", A. Camuffo 2014, pag. 259

2 "Aziende, il "lean" crea risorse in un'economia della frugalità", Cinzia Zuccon Morgani intervista Arnaldo Camuffo, Giornale di Vicenza del 24 Settembre 2014, pag. 6.

IL BILANCIO DEL CAPITALE INTELLETTUALE DI LAPAM FEDERIMPRESA PART #1

Molte organizzazioni sentono il bisogno di prendere consapevolezza del valore delle persone e dei manager che lavorano in azienda, della propria cultura, del know-how posseduto, del proprio network e della propria immagine e reputazione e sono convinte che tali asset vadano gestiti con un approccio di lungo termine e debbano essere comunicati agli Stakeholder. Per questo motivo Lapam Federimpresa ha deciso di sviluppare e pubblicare il proprio Bilancio del Capitale Intellettuale, documento nel quale ha presentato il proprio patrimonio di intangibili e le linee strategiche messe in atto per gestirlo efficacemente

Paolo Bigotto
Consulente direzionale, Ingegnere Elettronico, esperto delle tematiche del Capitale Intellettuale e socio AIAF
Responsabile del gruppo di lavoro Mission Intangibles®

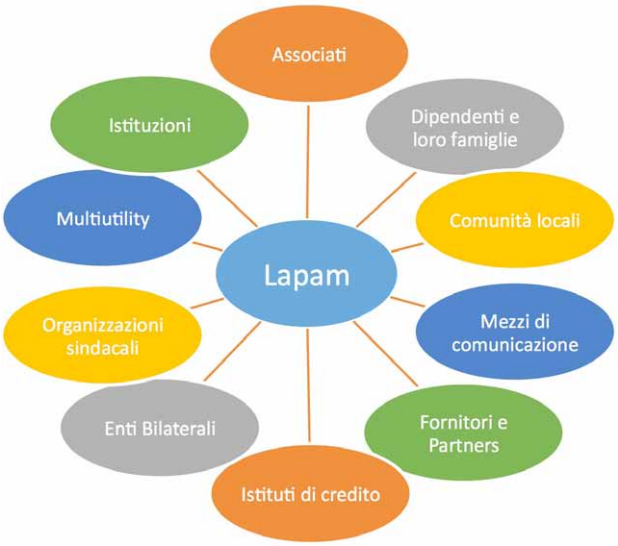
Il primo di luglio a Modena, presso l'Auditorium del Tecnopolo del Campus di Ingegneria Enzo Ferrari Lapam Federimpresa ha presentato il proprio Bilancio del Capitale Intellettuale. Il Documento, intitolato "La gestione del Valore", è stato sviluppato con l'intento di creare uno strumento finalizzato a fornire informazioni e indicazioni sugli intangible dell'associazione e di come questi vengano individuati, misurati e migliorati.

L'obiettivo di tale bilancio, quindi, è quello di presentare, in modo chiaro e trasparente, gli asset relativi al Capitale Umano, Capitale Strutturale e Capitale Relazionale e come essi siano considerati elementi di rilievo nell'ambito della gestione strategica dell'associazione che ha come missione quella di rappresentare gli imprenditori tutelandone gli interessi e accompagnare le imprese del territorio nel loro sviluppo proponendo soluzioni, servizi e consulenze.

Questa iniziativa è stata condotta in coerenza a quanto raccomandato dalle Linee Guida emesse dal Ministry of Science Tecnology and Innovation della Danimarca. Tali linee guida hanno costituito un riferimento teorico nella fase di impostazione del progetto, un aiuto nella fase di analisi degli intangibili e un valido sistema di riferimento nella fase di strutturazione e stesura di tale bilancio.
La relazione così scritta può essere considerata un modo di contabilizzare gli intangible; in essa viene presentato il patrimonio dei vari asset intangibili e l'approccio strategico promosso dall'organizzazione per la loro crescita e potenziamento. Le strategie sono descritte attraverso l'identificazione di varie sfide di business declinate in diverse iniziative, a loro volta descritte tramite opportuni indicatori che evidenziano il livello di efficienza e di efficacia.
Sotto il profilo della cultura aziendale il lavoro fin qui svolto costituisce l'avvio di un importante percorso di crescita durante il quale Lapam vedrà migliorare la capacità di individuare e misurare i propri asset intangibili, di accrescerli attraverso un approccio di lungo termine e di usarli con maggiore efficacia per generare valore in linea alla propria mission.
Lapam, nata come Libera Associazione Provinciale Artigiani Modenesi, vede la luce alla fine degli anni '50 con l'obiettivo di formare un'organizzazione orientata a garantire una valida rappresentanza politico-sindacale alle piccole e medie imprese del modenese. Nel 1972 cresce e si unisce a Licom, associazione di rappresentanza del commercio, turismo e pubblici esercizi e nel 2000 crea una federazione con altre quattro associazioni sindacali, Licom (Libero Commercio), Confartigianato, Aspim (Associazione Piccole Imprese) e Agrimprese (associazione degli agricoltori) divenendo Lapam Federimpresa. Nel 2012 Lapam Federimpresa si fonde con Confartigianato Imprese Reggio Emilia dando vita ad un organismo interprovinciale. Oggi Lapam lavora con le imprese sostenendone lo sviluppo e la competitività in ogni loro fase fornendo un'efficiente rete di servizi utili alla gestione dell'attività imprenditoriale; oltre ai servizi di assistenza, patronato, paghe e fiscale elargisce servizi in vari ambiti: il credito, la sicurezza, la gestione ambientale, l'export, la consulenza energetica, l'innovazione, gli appalti e il brokeraggio assicurativo. L'associazione raccoglie oltre 11.000 imprese offrendo i suoi servizi grazie a 53 sedi sparse nelle provincie di Modena e Reggio Emilia e si compone di 600 dipendenti.
È rilevante capire in quale scenario Lapam abbia voluto pubblicare questo bilancio. Infatti, in questo particolare periodo sono in molti a mettere in discussione il ruolo dei corpi intermedi e la loro capacità di adeguarsi alle nuove esigenze della rappresentanza sindacale, ed è proprio in tale contesto Lapam ha voluto evidenziare le proprie peculiarità e il proprio impegno fattivo nel sostenere le imprese nell'inevitabile percorso di cambiamenti sociali ed economici, attraverso l'attività sindacale e nella dimensione dei servizi. Per esplicitare questo intento ha deciso di produrre un apposito strumento di comunicazione, il Bilancio del Capitale Intellettuale. All'interno di questo documento, infatti, sono descritte sia le peculiarità del Capitale Intellettuale caratteristico dell'organizzazione, indispensabile per alimentare i processi che creano valore per tutti gli stakeholder, sia l'impostazione strategica, declinata in piani e programmi, che orienta l'associazione a garantire l'efficienza, l'efficacia nel tempo di tali processi.
Il Bilancio del Capitale Intellettuale Lapam, sviluppato in autonomia, ma secondo le direttive delle linee guida danesi, nella sua versione pubblica si sostanzia in un documento di grafica gradevole ed essenziale. Nelle prime pagine trovano spazio i messaggi del Presidente Generale e del Segretario Generale che descrivono le motivazioni che hanno spinto l'organizzazione a intraprendere il viaggio dell'analisi degli intangibili e l'introduzione dove vengono esplicitate le finalità e la struttura del documento. Nelle finalità si ritrova sia la valenza comunicativa, ossia il desiderio di raccontare agli stakeholder come Lapam misura, utilizza e gestisce il patrimonio intangibile, sia la valenza di strumento strategico, che consente all'associazione di gestire il proprio patrimonio intellettuale nel medio e lungo termine e di rendicontarlo con precisione.
Uno spazio particolare, all'interno del bilancio, viene dedicato alla Carta dei Valori, dove sono esplicitati la Missione, la Visione ed i Valori dell'associazione; è interessante notare come nelle definizioni della Visione

Carta dei Valori Lapam Federimpresa		
Missione	Visione	Valori
Siamo un'associazione che rappresenta gli imprenditori e ne tutela gli interessi. Promuoviamo la cultura del lavoro autonomo. Accompagniamo le imprese nel loro sviluppo proponendo soluzioni, servizi e consulenze.	Essere punto di eccellenza, riconosciuti per capacità di rappresentanza e tutela, qualità e varietà dei servizi, professionalità, partecipazione ed entusiasmo.	• Orientamento all'associato • Orientamento alle persone • Sfida e cambiamento • Motivazione • Responsabilità • Professionalità • Spirito di gruppo e Senso di appartenenza • Collaborazione

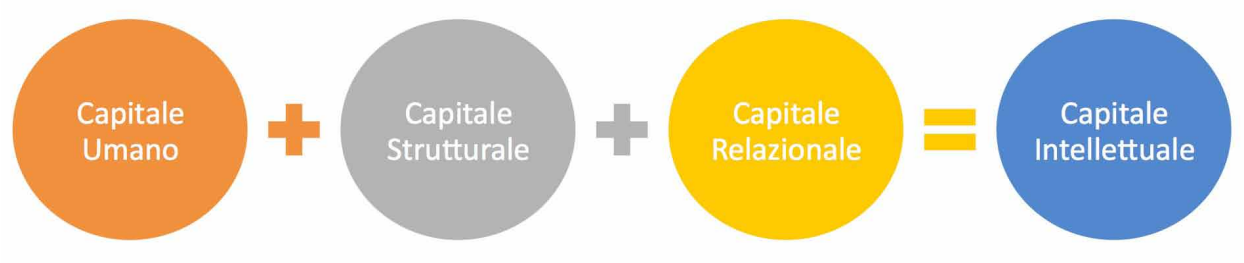
della Missione si evinca un forte orientamento alla tutela degli imprenditori e al loro sviluppo attraverso servizi e soluzioni basati sulla professionalità, ma anche sulla partecipazione e l'entusiasmo delle persone.
È interessante notare come l'insieme dei Valori dichiarati sia correlato alle dimensioni intangibili; il Capitale Relazionale trova riscontro nei valori di "Orientamento all'associato", e "Responsabilità", il Capitale Strutturale si riflette nelle descrizioni dei valori "Orientamento alle persone", "Sfida e cambiamento" e "Collaborazione". Al Capitale Umano sono riconducibili i valori "Motivazione", "Professionalità" e "Spirito di gruppo e senso di appartenenza".
Il documento prosegue raccontando brevemente la propria storia passando poi alla descrizione del Profilo dell'organizzazione; qui si parla di più di 11 mila associati, 600 dipendenti e si osserva la forte capillarità sul territorio, assicurata da ben 53 sedi sparse nelle provincie di Modena e Reggio Emilia. Si evidenzia inoltre l'insieme degli stakeholder che risulta notevolmente articolato e complesso. L'associazione, infatti, interagisce ogni giorno con vari portatori di interesse, tra i quali, oltre alle aziende, le Istituzioni, le comunità locali anche le altre organizzazioni sindacali, gli enti bilaterali e i mezzi di comunicazione.



Nella sezione dedicata alle attività svolte da Lapam si descrivono le due anime dell'associazione, la Rappresentanza e i Servizi. Nella prima appare come l'impegno nella dimensione sindacale, sia articolato e complesso; vengono elencate e descritti ben otto ambiti di responsabilità: le Relazioni Sindacali in materia di lavoro, le Iniziative ed Eventi di categoria, i Rapporti con enti bilaterali, le Statistiche e analisi di mercato, la Comunicazione interna ed esterna, la Lobby nei confronti di enti e istituzioni, il Rapporto scuola imprese, e Iniziative politiche e istituzionali. Nella seconda si nota la grande varietà e numerosità dei servizi offerti, agli associati e ai clienti, suddivisi in tre raggruppamenti: i servizi Cadine, tra i quali paghe e contabilità, i Servizi Vantaggi e Opportunità, come la consulenza economico finanziaria, il Brokeraggio assicurativo e lo Sviluppo brevetti, i Servizi alla Persona che riguardano l'Assistenza fiscale, la Gestione pratiche pensioni e la Gestione pratiche di successione.

Nel sesto capitolo si entra nel cuore del Bilancio del Capitale Intellettuale: "La Narrazione degli intangibili". Esso si compone di due paragrafi, il primo evidenzia il "valore d'uso" dell'offerta Lapam – lo used value descritto nelle linee danesi – ossia i benefici percepiti dagli "utilizzatori finali" nella veste dei molteplici portatori di interesse che sono beneficiari delle attività sindacali e i dei vari servizi offerti dall'associazione. È così che per ciascun ambito di lavoro delle attività sindacali e per ogni raggruppamento dei servizi offerti, precedentemente elencati, viene descritto in dettaglio il "valore" generato a favore dell'utilizzatore finale.
Il secondo paragrafo di questo capitolo presenta il patrimonio intellettuale di Lapam nelle consuete dimensioni di Capitale Umano, Capitale Strutturale e Capitale Relazionale in merito alle quali vengono specificate le rispettive definizioni e presentati gli indicatori e i grafici che ne evidenziano la consistenza.

Attività Lapam Federimpresa	
Rappresentazione sindacale	Servizi
• Relazioni Sindacali in materia di lavoro • Iniziative ed Eventi di categoria • Rapporti con enti bilaterali • Statistiche e analisi di mercato • Comunicazione interna ed esterna • Lobby nei confronti di enti e istituzioni • Rapporto scuola imprese • Iniziative politiche e istituzionali	• Servizi Cardine • Servizi Vantaggi e Opportunità • Servizi alla Persona

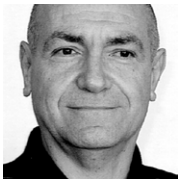


Nell'ambito del Capitale Umano viene evidenziato come il valore "Orientamento alle persone" sia declinato nella sostanza. È da notare, infatti, come negli ultimi anni, nonostante la crisi globale, l'associazione abbia continuato ad assumere giovani laureati in posizioni importanti e come la rotazione del personale sia divenuta una prassi consolidata orientata sia ad ottimizzare l'efficienza dei processi che ad ampliare il bagaglio di esperienze e conoscenze di manager e impiegati. Notevole è anche l'attenzione rivolta alle esigenze del personale, prevalentemente femminile e concentrato in una fascia di età tra i 40 e 45 anni, per il quale si registra il 31,8% di lavoratori part time.
Sul fronte della crescita delle competenze delle persone l'impegno rivolto alla formazione appare nei numeri. I manager hanno ricevuto mediamente 16 ore di formazione e la media delle ore di formazione tecnica pro-capite varia da 40 ore per gli addetti del settore Area Lavoro alle 60 nel settore Fiscale.
Per quanto concerne la motivazione è entrato a regime un sistema di valutazione del personale finalizzato ad apprezzare il contributo individuale di ogni lavoratore. Lo strumento prevede che ogni persona sia valutata dal proprio responsabile sulla base dei comportamenti riferiti ad un set di competenze trasversali e che partecipi ad un momento di confronto con il proprio responsabile. L'insieme di competenze considerato si compone di due raggruppamenti, il primo riferito al "Fare", riguarda l'Organizzazione del proprio lavoro, la Soluzione dei problemi, l'Imprenditorialità, la Passione e l'orgoglio di appartenenza, il secondo al "Fare insieme" si riferisce a Disponibilità ai rapporti con l'associato, al Lavoro in team, alla Condivisione delle informazioni e alla Gestione delle emozioni.
Il Capitale Strutturale viene definito evidenziando l'ampiezza del ventaglio dei servizi offerti; si tratta di tre raggruppamenti, i servizi "Cardine", i servizi "Vantaggi e Opportunità" ed i servizi "Alla persona" che insieme raggiungono un totale di 17 servizi. Altri asset descritti riferiscono alla numerosità e capillarità delle sedi sparse nel territorio, alla flessibilità del sistema informatico che consente l'utilizzo di vari servizi Google Enterprise tra i quali le videoconferenze per la formazione del personale e la creazione di video manuali.
In questa sezione si presenta inoltre un elemento importante del know how aziendale e quindi del patrimonio strutturale di Lapam; si tratta del programma informatico sviluppato internamente e denominato Metopack. Tale prodotto è proprietà dell'associazione e viene utilizzato per l'elaborazione delle oltre 7.000 contabilità gestite di cui 2.000 ordinarie e circa 5.000 semplificate ed è utilizzato in qualità di programma gestionale da oltre 500 aziende in abbonamento. È da notare la flessibilità di tale programma che risulta predisposto al funzionamento con applicativi di terze parti per la gestione delle buste paga e delle dichiarazioni dei redditi. Da osservare infine come, in questa sezione, si evinca anche un notevole impegno nella comunicazione di marketing sui principali social network come Google Plus, Twitter e Facebook.
Il valore del Capitale Relazionale viene testimoniato nel documento facendo riferimento alla capacità dell'organizzazione di attrarre nuovi clienti e associati, nell'ultimo anno, infatti, la buona immagine e reputazione percepite all'interno del tessuto economico e sociale nei confronti di Lapam hanno determinato l'ingresso di 1.100 imprese di cui il 10% è costituito da neo imprese. Interessante notare come le nuove aziende siano entrate principalmente tramite conoscenza di un dipendente Lapam e per il passaparola con altri associati.
Tra i vari indici riportati in questa sezione risaltano quelli che testimoniano il notevole impegno dell'associazione nel marketing diretto che ha prodotto 1.600 articoli sui quotidiani locali, oltre un migliaio di spot radio e 19 speciali televisivi oltre a 11 edizioni dell'house organ associativo. Intense e numerose emergono le relazioni con il mondo della scuola. Il bilancio racconta di 27 collaborazioni con la scuola dell'obbligo, gli Istituti superiori e gli atenei universitari. Le iniziative erano mirate a favorire il dialogo tra il mondo del lavoro e gli studenti attraverso attività di orientamento, analisi del tessuto economico locale, colloqui di lavoro e progetti specifici. ■

Il Bilancio del Capitale Intellettuale 2014 può essere scaricato dal sito di Lapam Federimpresa all'indirizzo: http://www.lapam.eu/lapam?action=pg_chi_siamo

LA MINIERA DI INFORMAZIONI STRATEGICHE A DISPOSIZIONE DELL'AZIENDA

L'assenza di correlazione fra le informazioni restringe la visione ed impedisce di affinare le strategie: bisogna attivarsi immediatamente per attingere a tutto il patrimonio di conoscenza disponibile in azienda e sfruttare ogni occasione che può fare la differenza fra sopravvivere e prosperare



Andrea Treggia
Consulente e System Integrator

Oggi in azienda ci sono molte applicazioni evolute, alcune addirittura gratuite, tutte con una interfaccia facile da usare e nomi che promettono di fare meraviglie.
Sembra quindi un paradosso che resti ancora molto difficile trasformare la miriade di informazioni che sono a disposizione di tutti in qualche cosa di veramente utile, in grado di rendere il lavoro più efficace e l'azienda più competitiva.
Analizziamo tre scenari che trovano larga diffusione nelle aziende di qualunque dimensione, per indicare alcune soluzioni possibili.
La visione che ci viene continuamente proposta è quella di un mondo, descritto come già reale o al massimo imminente, popolato di apparati interconnessi che dialogano ed interagiscono fra loro con la massima semplicità.
In effetti, qualunque sistema che possiede un indirizzo IP può connettersi ad altri device utilizzando protocolli di comunicazione standard e consolidati da tempo. La stessa cosa non si può dire per quanto riguarda lo scambio di dati. Esistono, è vero, alcuni standard per memorizzare o tipizzare i dati, ma la libertà con cui si possono presentare i risultati di una query è totale.
Nel primo scenario rientrano i software che sono corredati da un corposo set di API (Application Programming Interface), attraverso cui è possibile estrarre i valori cercati senza interagire obbligatoriamente con l'interfaccia grafica.
Resta comunque un lavoro complesso di sviluppo software e test, dove è bene introdurre uno strato intermedio di funzioni in grado di "ammortizzare" l'impatto, altrimenti devastante, con modifiche alle API o alla struttura del database sottostante.
Non esiste nessun modo per essere certi che lo sviluppo dell'applicazione con cui si vogliono scambiare dati mantenga nel tempo la compatibilità con le versioni precedenti: la release successiva può cambiare completamente le carte in tavola, costringendoci a ripartire da capo.
Se l'obiettivo da perseguire si limita a leggere dei dati, la situazione è sostanzialmente semplice; molto più complesso è il caso in cui i dati vengano aggiornati dall'esterno dell'applicazione che li gestisce. Difficilmente si conosce quali controlli applicare prima di un aggiornamento, come gli archivi sono correlati fra loro e quali chiavi ne garantiscono l'integrità.
È raro che ci sia un set di API per la validazione, così da evitare la duplicazione di controlli e la loro manutenzione. Per non parlare di tutti i casi in cui bisogna affrontare le questioni inerenti la sicurezza e

i permessi di accesso, che possono rivelarsi insuperabili. A volte la strada migliore si rivela la simulazione di una interazione umana tramite tastiera, realizzata con macro parametriche: in questo caso l'ostacolo principale è il cambio dell'interfaccia, perché anche il banale spostamento di un campo, tanto quanto il cambio di contenuto di un elenco a discesa o l'aggiunta di un nuovo field, può mandare tutto in crisi.
Se poi l'interazione con l'utente è realizzata tramite una interfaccia via browser, le cose si complicano ulteriormente perché bisogna aver a che fare, oltre che con l'applicazione di nostro interesse, anche con il browser che la presenta a schermo.
Ogni versione ha le sue specificità, ma può addirittura succedere, come con il recente Microsoft Windows 10, che scompaia una pietra miliare come Internet Explorer, che ha lasciato il posto ad Edge, costringendo a ripartire da capo con uno sviluppo per il nuovo browser.
Tutto sommato interagire con l'applicazione che gestisce i dati attraverso un metodo più o meno complesso ci garantisce che questi ultimi siano aggiornati ed i risultati delle nuove elaborazioni possono essere integrati e generare altri nuovi dati.
Un secondo scenario che si presenta molte altre volte, vuoi per la complessità dell'interazione via API o interfaccia video, vuoi perché non c'è il prerequisito di trattare informazioni aggiornatissime, opta per sfruttare le funzioni di importazione ed esportazione offerte dal software, che costringono gli utenti a combattere problemi di varia natura.
Dando per scontato, in un eccesso di ottimismo, che l'import/export funzioni correttamente, la lotta si sposta sulla scelta del separatore di campo, del set di caratteri, del tipo di ciascun dato e della possibilità di scegliere cosa importare/esportare.
Uno degli strumenti su cui si fanno confluire i dati esportati è Microsoft Excel, che presenta le informazioni automaticamente divise in colonne separate e che attraverso le tabelle pivot ed i filtri si presta a realizzare dei semplici sistemi di analisi.
Le date, i campi come il CAP o la Partita Iva che vengono erroneamente presi come numerici e perdono gli zeri iniziali, le lettere accentate che diventano caratteri illeggibili: sono solo alcuni esempi di guerre assurde che lasciano sempre qualche spiacevole ricordo e fanno perdere un mare di tempo prezioso.
Ancora prima di affrontare queste sfide bisogna trovare il modo per lanciare automaticamente l'import/export: non vorremmo mica basare tutto il nostro progetto sul fatto che l'utente si ricordi di lanciare periodicamente una sequenza di comandi complessa e astrusa?
In questo scenario, i dati non sono così ben separati in campi distinti: occorre quindi una fase di analisi delle stringhe per isolare i vari token di cui sono composte, per memorizzarli secondo una logica coerente con i nostri bisogni.
Fare queste operazioni con Excel richiede l'uso di funzioni complesse, ma poco efficaci; risolvere il problema con strumenti specializzati che interpretano le espressioni regolari può richiedere uno studio che definire ostico è un eufemismo.
Poi bisogna affrontare il problema della duplicazione dei dati – è pur sempre un import/export – e del loro aggiornamento nel tempo; quest'ultimo non può richiedere di ricominciare tutto da capo, perché andrebbe perso il lavoro di controllo e di completamento della elaborazione, spesso fatto a mano.
Nel terzo scenario, diffuso in modo superiore alle aspettative, può capitare che le informazioni di nostro interesse siano contenute all'interno di un device chiuso, ad esempio il log delle chiamate di un centralino, o ci siano presentate a video da un browser collegato attraverso Internet ad un database proprietario. Qui il problema di isolare i singoli token cresce di un paio di ordini di grandezza. Quando troviamo un indirizzo sulle Pagine gialle, come si fa ad inserirlo nella nostra rubrica?
Che nel Terzo millennio si debba ancora fare come gli amanuensi, copiare, è anacronistico: con le poche righe di un indirizzo il problema è molto contenuto e l'uomo, con la sua intelligenza, è perfettamente in grado di analizzare, suddividere e tipizzare quello che legge.
Nelle situazioni più complesse, o quando i dati da trattare sono corposi, non si può fare a meno di sviluppare uno strato di software che risolve il problema nel modo più automatico possibile.
Da tutto quanto abbiamo visto, si comprende come in qualunque azienda ci siano tanti sottosistemi informativi del tutto scollegati fra loro: il danno economico che ne deriva può essere enorme.
La mancanza di correlazione fra le informazioni restringe la visione, impedisce di affinare le strategie, rende miopi proprio in questo periodo nel quale la prosperità, a volte solo la sopravvivenza di una azienda, dipendono da come questa sa cogliere e sfruttare ogni occasione che le si presenta.
Attingere ad ogni informazione disponibile, dal web fino all'applicazione più evoluta installata nel sistema informativo, normalizzare e correlare patrimonio di conoscenza per distillare il dato operativo o strategico è una sfida importante che può fare la differenza fra sopravvivere e prosperare.
Per fare questo occorre una caratteristica professionale particolare, quella che un tempo veniva chiamata "capacità di analisi e visione", propria degli analisti di sistema ai tempi dei Mainframe (sistemi informatici di tipo centralizzato caratterizzati da prestazioni elaborative di alto livello), nella quale sono mescolati obiettivi, curiosità, determinazione, metodo e conoscenza dei sistemi informatici e informativi. In pratica occorre avere nella stessa figura un'alchimia di conoscenza, teoria ed esperienza, condita con un pizzico di problem solving, per distillare dati ed informazioni corretti, oggettivi e temporalmente collocati, ad uno ad uno, finché non diventino un patrimonio realmente utilizzabile da tutta l'impresa. ■

LA NUOVA NORMA ISO 9001 DEL 2015: UN'IMPORTANTE OPPORTUNITÀ PER IL MIGLIORAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE

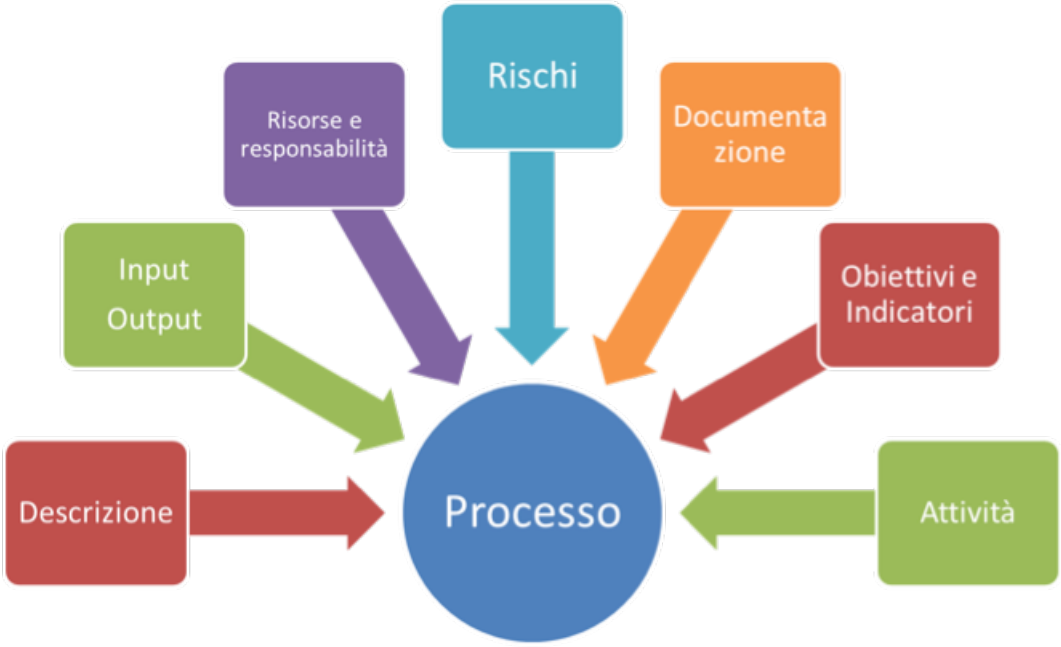
La nuova norma chiude alcuni concetti rimasti aperti nelle vecchie versioni. Il percorso metodologico che la nuova versione propone è perfettamente sovrapponibile a quello che emerge dallo studio delle più "blasonate" moderne teorie organizzative

Pier Alberto Guidotti
Ingegnere elettronico, Consulente per la gestione informatizzata della Qualità ISO9000 e dei processi organizzativi aziendali

Pier Alberto Mari
Consulente Direzionale, Executive Auditor, progettista e docente è collaboratore per lo sviluppo ed esperto della metodologia di diagnosi organizzativa UMIQ

L'azienda è un insieme complesso di attività che tra loro si intersecano in un universo influenzato da contesti di persone e rischi che rendono le variabili infinite. Oggi più che mai il buon senso può aiutare a capire quanto sia necessario munirsi di nuovi strumenti affrontando con umiltà e serietà le sfide organizzative che si presentano.

Dobbiamo essere consapevoli promotori della utilità dei sistemi di gestione come mezzi che possono aiutare le imprese a gestire un po' meglio la complessità che devono affrontare. La norma ISO 9001, con la revisione del 2015 rilasciata nel settembre dello scorso anno, rappresenta una bella opportunità da cogliere, in particolare per le nostre PMI che hanno bisogno di



strumenti guida che possano aiutarle ad una necessaria riorganizzazione.L'utilità di un sistema di gestione passa attraverso la capacità dello stesso di essere uno strumento funzionale all'impresa e all'imprenditore che ci rischia sopra. Se la qualità non diventa un mezzo per aiutare le imprese a raggiungere obiettivi allora rimane un fine per avere un certificato appeso al muro.

La nuova norma chiude alcuni concetti rimasti aperti nelle vecchie versioni; con la nuova revisione il percorso metodologico che si propone è perfettamente sovrapponibile a quello che emerge dallo studio delle più "blasonate" e moderne teorie organizzative.

I nuovi punti, ed il rafforzamento di altri già esistenti, possono essere riassunti nel seguente percorso che le aziende potranno scoprire durante l'adeguamento del proprio Sistema Qualità alla nuova versione della norma:

- capire il proprio contesto, cioè cosa influenza la propria azienda sia dall'esterno che per le proprie attività interne;
- individuare i portatori di interessi, o stakeholder – clienti, azionisti, fornitori, dipendenti, ecc. – ed i requisiti da soddisfare;
- chiedersi quali siano i fattori critici di successo da tutelare maggiormente;
- ri-definire i processi, le "scatole organizzative" che presidiano le attività e i fattori critici di successo, che finalmente risultano chiaramente centrali e sui quali si comprende come debbano convergere tutti gli elementi di controllo e di valutazione della loro efficacia;
- introdurre la gestione dei rischi, che nella norma in una declinazione "organizzativa" ci consente di focalizzare sul "cosa succede se qualcosa va male, o bene".

Per quanto riguarda il contesto, la norma ci dice una cosa di assoluto buon senso: una azienda è influenzata oltre che da "se stessa" da ciò che la circonda. In sostanza affronta il tema dell'analisi del contesto chiarendo la dimensione esterna ed interna. Il contesto esterno serve per identificare le opportunità e le minacce mentre quello interno le forze e le debolezze. Analizzare quanto emerge serve per rappresentare le proprie strategie.

Un esempio:

- prospettiva esterna cliente molto importante, ma presenta molte minacce perché l'azienda ha un fatturato troppo concentrato;
- prospettiva interna "marketing" con molti punti di forza relativi a strumenti e competenze disponibili.

La strategia dell'azienda, alla luce di questa analisi, potrebbe essere quella di sfruttare le forza che si ha sul processo di marketing per ridurre la minaccia di concentrazione aumentando il fatturato su più segmenti.

Tra i padri delle "tecniche" per aiutare le imprese a definire le proprie strategie, Porter con le sue 5 forze ha fornito una strada chiara e semplice per aiutarci a identificare il contesto esterno. Ci dice che le aziende sono influenzate al loro esterno sostanzialmente da clienti, fornitori, concorrenti e governo.

Per il contesto interno va invece analizzato tutto ciò che dipende dall'azienda stessa, quindi si possono usare i processi individuati o i modelli forniti da linee guida come la ISO 9004 o la ISO 10014 o modelli come il metodo UMIQ di Unindustria Bologna (www.umiq.it).

Finalmente, quindi, la norma fa diventare centrale un aspetto strategico: ogni azienda è diversa ed il proprio sistema di gestione deve quindi essere pensato in base al contesto ed ai fattori critici specifici.

Da un punto di vista più operativo, uno dei cambiamenti fondamentali nel passaggio dalla ISO 9001:2008 – che in realtà rappresentava una evoluzione della ISO

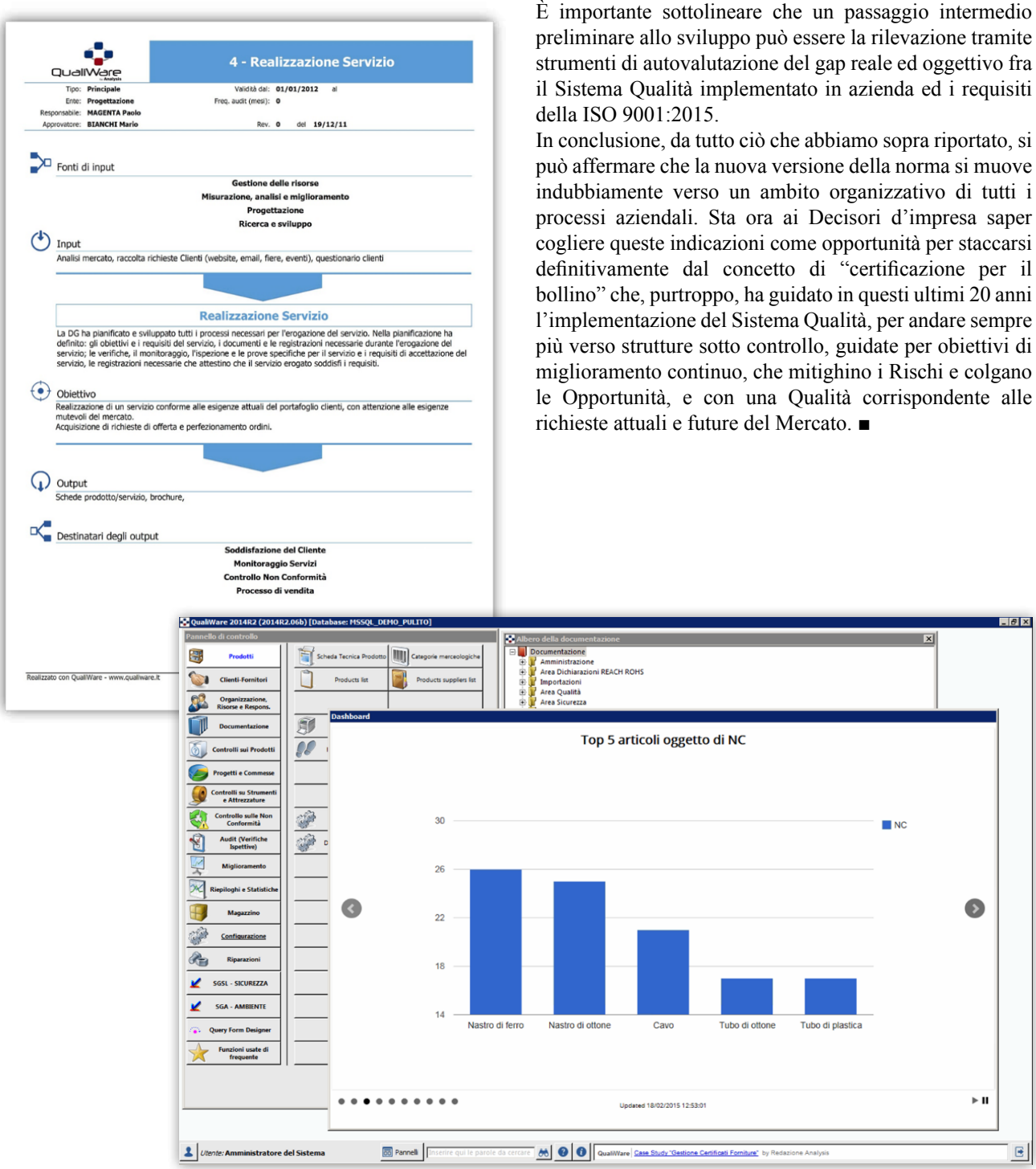
9001:2000 – alla ISO 9001:2015 è rappresentato dalla modifica del requisito relativo alla Documentazione del SGQ. I termini “Documenti” e “Registrazioni” si sono trasformati in “Informazioni documentate“. In particolare, i punti 7.5.2 e 7.5.3 richiedono di definire i seguenti aspetti o requisiti:

- identificazione e descrizione;
- definizione del formato e supporto (cartaceo, elettronico);
- disponibilità e protezione;
- distribuzione, accesso (permessi), reperimento e utilizzo;
- archiviazione e preservazione, compreso il mantenimento della leggibilità;
- tenuta sotto controllo delle modifiche (per esempio controllo delle versioni);
- conservazione ed eliminazione.

Alla luce di questo, i processi aziendali acquisiscono una “dignità” simile a quella di altre entità gestionali come clienti/fornitori o prodotti e non si dovrebbero più documentare semplicemente con una procedura o con qualche foglio Excel, ma in maniera ben più consistente, gestendoli con uno strumento ICT dedicato per strutturarne le informazioni e consentirne, ad esempio, il monitoraggio in tempo reale.

È importante sottolineare che un passaggio intermedio preliminare allo sviluppo può essere la rilevazione tramite strumenti di autovalutazione del gap reale ed oggettivo fra il Sistema Qualità implementato in azienda ed i requisiti della ISO 9001:2015.

In conclusione, da tutto ciò che abbiamo sopra riportato, si può affermare che la nuova versione della norma si muove indubbiamente verso un ambito organizzativo di tutti i processi aziendali. Sta ora ai Decisori d’impresa saper cogliere queste indicazioni come opportunità per staccarsi definitivamente dal concetto di “certificazione per il bollino” che, purtroppo, ha guidato in questi ultimi 20 anni l’implementazione del Sistema Qualità, per andare sempre più verso strutture sotto controllo, guidate per obiettivi di miglioramento continuo, che mitighino i Rischi e colgano le Opportunità, e con una Qualità corrispondente alle richieste attuali e future del Mercato. ■



A.A.C. Consulting

Consulenza di Direzione e Organizzazione

MANAGEMENT CONSULTING

Excellence
and Best Practices

La consulenza organizzativa per le imprese che vogliono raggiungere e mantenere il successo

www.aac-consulting.it

ISO 9001 BUREAU VERITAS Certification

A.A.C. BUSINESS SCHOOL

LA LEARNING ACADEMY
ORIENTATA AL FUTURO

www.aac-consulting.it

ISO 9001 BUREAU VERITAS Certification

STATO DELLA FINANZA NELLE IMPRESE

Analisi per supportare la ripresa attraverso
l'utilizzo di indicatori tendenziali

A.A.C. Consulting e Dipartimento di Economia Università degli Studi di Parma

presentano
l'**OSSERVATORIO**
per lo Stato della Finanza delle Imprese 2016

adv: www.leutman.ch

THE BEST SOLOIST

Il solista affascina e seduce grazie al suo
virtuosismo, ma per quanto raffinata,
la sua esecuzione non sarà mai in grado
di trasmettere le molteplicità sonore
di una sinfonia eseguita da una grande orchestra.
In essa, ogni singolarità partecipa all'unisono
ad un armonico dialogo,
valorizzando il contributo di tutti
e raggiungendo così un obiettivo comune
di totale eccellenza.
Per noi della Bugnion, eccellenza è sinonimo
di completezza, di sintonia e sinergia, di fiducia,
di competenza e passione.
Nel nostro lavoro affermiamo ogni giorno
la nostra professionalità,
guadagnandoci costantemente la stima
dei nostri interlocutori.

WILL NEVER BE AN ORCHESTRA

BUGNION S.p.A. - Intellectual Property
Excellence to grow together

Bologna, Firenze, Milano, Modena, Parma, Perugia, Reggio Emilia, Rimini, Roma,
Udine, Varese, Verona, Alicante (E), München (D)

www.bugnion.it