



OSSERVATORIO IMPRENDITORIALITA' E INNOVAZIONE IN PIEMONTE

SECONDA EDIZIONE | 2021

SCHEDE DI SINTESI DELLE IMPRESE
PARTECIPANTI ALLA RICERCA



Indice

1.	APR SRL	Pag. 3
2.	Astelav SRL	Pag. 13
3.	Benevenuta SPA	Pag. 24
4.	Brugnago SRL	Pag. 33
5.	Eurostampa SPA	Pag. 42
6.	Irion SRL	Pag. 52
7.	Mattioli SPA	Pag. 61
8.	Mollo SRL	Pag. 70
9.	PRT Group SPA	Pag. 82
10.	Reda SPA	Pag. 92



APR SRL

Overview dell'impresa

- Anno di fondazione: 1998
- Settore: Aeronautica, Spazio, Energia
- Fatturato (2019): 10 milioni di €
- Dipendenti (2019): 77



APR nasce nel 1998 come azienda di sviluppo prototipi meccanici e nel corso degli anni, grazie alla **forte spinta verso l'estero e alla collaborazione con partner industriali e accademici** per l'esplorazione di nuove traiettorie tecnologiche, si evolve e amplia gradualmente il proprio core business introducendo lavorazioni specializzate basate su tecnologie innovative (tra cui l'Additive Manufacturing) e soluzioni uniche tramite materiali innovativi (tecno-polimeri).

Il driver dell'innovazione è quindi da ricercarsi in primis nella direzione dell'azienda, che ha saputo analizzare e comprendere trend della domanda e offerta di mercato di nuove tecnologie, effettuando analisi di mercato primarie e secondarie nei primi anni di vita dell'azienda, identificare nuovi partner e clienti all'estero. In questo modo ha saputo cogliere nuove opportunità di crescita, oltre a sperimentare nuove tecnologie necessarie per ampliare il proprio business investendo sulle nuove tecnologie, non prima di aver però effettuato processi di *scouting* di competenze (tecniche e manageriali) e delle possibilità di applicazione.

Storia dell'impresa

APR nasce nel 1998 e nel corso del decennio successivo si specializza nella produzione di componenti per il settore aeronautico, in particolare componenti rotanti (turbine). Per proseguire la sua espansione, l'impresa punta sul settore *aerospace*, sfruttando le competenze accumulate negli anni precedenti su lavorazioni relativamente simili. I principali clienti serviti da APR sono colossi dell'aeronautica e dell'*aerospace* come AvioAero, GE Aviation, Boeing, GKN Aerospace, Leonardo, Pratt & Whitney, Safran, Thales Alenia Space.

In seguito APR differenzia ulteriormente il proprio portafoglio con progetti per il settore energetico ed esplora opportunità di crescita completamente nuove tramite la partecipazione a progetti di ricerca (coinvolgendo l'università) sul settore med-tech.

A oggi, l'azienda ha subito un processo di managerializzazione completo (iniziato nel 2016), durante il quale l'imprenditore ha inserito figure quali COO, CFO e CTO, oltre ad avere creato una struttura organizzativa aziendale solida e con un discreto livello di autonomia per ciascuna delle aree funzionali.

L'imprenditore – Esperienza pregressa e Intuizione

- L'imprenditore è laureato in ingegneria gestionale e integra alle proprie competenze manageriali nuove conoscenze tecniche legate al mondo dell'aeronautica e dello spazio
- La partecipazione a iniziative come quella del GAP (Global Access Program) nel 2006 hanno permesso all'imprenditore di apprendere nuovi meccanismi di esplorazione del mercato che ha applicato negli anni a seguire
- La necessità di trovare nuove opportunità di crescita (durante i primi anni di vita di APR) ha spinto l'imprenditore a esplorare il mercato estero, arricchendo ulteriormente il proprio bagaglio di competenze e ampliando il portafoglio prodotti attraverso un continuo scambio con le richieste dei clienti
- Il processo di «sensing» perpetuato dall'imprenditore si basa quindi su una continua scoperta di nuovi clienti, senza focalizzarsi sempre sugli stessi, in modo da portare all'interno di APR nuove conoscenze relative alle problematiche tecnologiche emergenti e da trovare soluzioni adeguate, efficaci ed innovative

Le fonti dell'innovazione e il territorio

Fonti interne	Fonti esterne
Imprenditore. La volontà di internazionalizzarsi per ricercare qualcosa di nuovo oltre al mercato nazionale	Università. Partecipazione a progetti europei ed esplorazione di nuove traiettorie tecnologiche tramite il Politecnico di Torino e il Fraunhofer IPT.
Risorse specializzate acquisite per la gestione dei nuovi processi tecnologici. Figure come il Chief Engineer per l'additive manufacturing o il Direttore Tecnico acquisito recentemente.	Clienti (esteri). La proposta di nuove problematiche porta APR a trovare soluzioni innovative.
Ricerca e studio dei tecnopolimeri. Processo supportato da una supply chain identificata sul mercato EU.	Associazioni di categoria. Partecipazione attiva all'AMMA e al Distretto Aerospaziale Piemonte
	Concorrenti (esteri).

Le fonti dell'innovazione – Tecnologie e competenze

TECNOLOGIE	COMPETENZE	
Tecnologia	Competenza	Origine
Tecnologie innovative (tra cui Additive Manufacturing)	Conoscenza della tecnologia e delle opportunità di mercato	Mix interna ed esterna. Master in Additive e Chief Engineer.
Tecno polimeri ad alta performance	Mix di competenze tecniche sulla conoscenza dei materiali e sull'applicazione	Interna.

Il ruolo del capitale umano

- **Formazione:** Mix interna ed esterna con assunzioni mirate per le tecnologie specifiche
- **Additive Manufacturing:** competenze acquisite tramite un progetto di master europeo del Politecnico di Torino e varie collaborazioni in progetti di ricerca. Il Chief Engineer di APR ha infatti conseguito il master in additive, cogliendo l'opportunità. Interessante notare come APR produca in additive *attraverso competenze ingegneristiche interne in sinergia con i fornitori esterni*. In questo modo, APR sviluppa prima le competenze necessarie e la conoscenza del mercato, per poi investire non appena si consolideranno determinati trend in questa tecnologia.
- **Competenze specialistiche per il «core business»:** network universitari oltre a Politecnico di Torino e Fraunhofer e TWI. Da una parte APR collabora con i propri clienti per identificare le conoscenze necessarie e dall'altra identifica tramite il network le tecnologie da utilizzare. Alcune competenze vengono acquisite ad hoc per determinati progetti anche collaborando con il distretto: si ottiene quindi un mix di competenze interne ed esterne all'azienda che genera spillover all'interno.

«Abbiamo, per esempio, un ufficio d'ingegneria e progettazione, con un direttore tecnico di grande esperienza, che è uno dei principali driver per la futura crescita. Sono quei momenti in cui realizza l'importanza di investire sui cervelli oltre che sulle tecnologie»

I concorrenti e il posizionamento strategico

- La possibilità di specializzarsi grazie a commesse piccole può dar luogo a opportunità «blue ocean»
- Un elemento di ulteriore interesse e unico di APR tra i casi di studio in analisi riguarda **l'approccio ai concorrenti come driver dell'innovazione**: APR ha iniziato a non confrontare più i propri benchmark con quelli dei concorrenti «built to print», fino a quel momento lo standard per quanto riguardava il settore, ma con aziende «di prodotto», proprio per porsi come obiettivo un business diverso rispetto a quello tradizionale

«Ci confrontiamo con le principali aziende sul mercato nord-europeo e americano, imprese di un ordine di grandezza superiore al nostro. La nostra strategia è di ottenere commesse più piccole, specifiche ma con maggior marginalità di profitto rispetto alle grandi economie di scala. Ci muoviamo un po' come un topolino tra le zampe dell'elefante. In ogni caso, l'obiettivo, prima di agire, è quello di anticipare il mercato con 2 o 3 anni di anticipo, sviluppare un network solido con clienti e università e pianificare»

Covid e resilienza

- **Produzione:** Turni, Distanziamento
- **Uffici:** Smartworking
- Periodo di lockdown affrontato al meglio grazie all'elevato livello di managerializzazione e di informatizzazione. Tutti i dipendenti erano già forniti di portatile e potevano lavorare su applicazioni mobile. Il passaggio al telelavoro è stato istantaneo (dal primo giorno di lockdown) mentre si è realizzato il «vero» smart working dopo pochi giorni, grazie al coinvolgimento del personale verso un'organizzazione del lavoro per obiettivi. In questo periodo, anche Amazon è diventato strumento di procurement informale, dal quale l'ufficio acquisti attinge se necessario
- APR ha sfruttato questo periodo per:
 - a. Sviluppare un nuovo sito internet
 - b. Ingaggiare una nuova risorsa nell'ambito marketing per raccontare la propria azienda sui social network (cavalcando l'onda dell'utilizzo crescente causato dal periodo di emergenza)
 - c. Dare una forte spinta al progetto sul settore medicale, tramite videoconferenze di aggiornamento periodiche (settimanali) e interventi di persona in laboratorio (da quando ce n'è stata l'opportunità)
 - d. Potenziare la propria attività in ambito spazio nella progettazione e sviluppo di equipaggiamenti fluidodinamici per il controllo termico attivo

Le sfide per il futuro

- Continua esplorazione delle nuove traiettorie tecnologiche tramite il network universitario e con centri di ricerca e la collaborazione con i propri clienti
- APR identifica nel business del *med-tech* una futura possibilità di crescita, tramite l'applicazione delle conoscenze in campo fluidodinamico e relative ai tecnopolimeri e all' Additive Manufacturing
- Il continuo investimento in risorse, formazione e tecnologie (impianti) per supportare l'applicazione delle competenze acquisite dal network è inevitabile e fondamentale per la crescita interna e del fatturato
- APR ha continuato a investire nella propria divisione spazio per offrire prodotti verticalizzati
- Continuità di investimenti nella divisione spazio in applicazioni fluidodinamiche critiche per le future missioni cislunari



ASTELAV SRL

Overview dell'impresa

- Anno di fondazione: 1963
- Settore: Ricambi per elettrodomestici bianchi
- Fatturato (2020): 18 milioni di €
- Dipendenti (2020): 70



Astelav è leader europeo nel settore dei ricambi degli elettrodomestici bianchi (lavatrici, lavastoviglie, ecc.) e ne ha completamente rivoluzionato il business.

Nel corso degli anni ha sfruttato le proprie competenze tecniche e digitali per trasformare il proprio business da semplice distributore di ricambi a **servizio integrato di vendita e assistenza completa del cliente B2B e B2C**, a partire dalla complicata scelta del prodotto dato l'elevato numero di marche e modelli, fino all'installazione.

Astelav ha investito sulla logistica (ad oggi consegna in Italia e all'estero entro 24 ore dall'ordine) e su competenze di **gestione del dato** e sull'architettura informatica per realizzare un database con più di 1,8 milioni di codici ed essere gli unici con una piattaforma proprietaria per comunicare questi dati ai propri clienti tramite dedicati canali web.

Storia dell'impresa

Astelav **nasce nel 1963** come ramo funzionale della più grande e strutturata Riber, fondata dal nonno degli attuali AD di Astelav, che produceva e vendeva elettrodomestici (in particolare lavatrici), per gestire l'assistenza clienti e la riparazione. Dopo l'acquisizione di Riber da parte del gruppo Indesit, Astelav passa al padre dell'attuale AD, diventa indipendente e si focalizza sul mercato dei ricambi degli elettrodomestici bianchi. La sede si sposta da Torino a Beinasco a fronte della necessità di ampliare il magazzino e arricchirlo di maggiore varietà di articoli: entro gli anni Novanta copre un'estensione di 2.000 metri quadri e più di 3.000 codici prodotto diversi.

A partire dagli anni 2000, Astelav entra nel modo del digitale e sviluppa diversi canali web per poter raggiungere molteplici fasce di clienti: dai centri assistenza, ai negozi, al tecnico privato. Si ispira ai grandi concorrenti internazionali per **sviluppare internamente una piattaforma** in grado di gestire documentazioni tecniche, immagini e informazioni dei propri prodotti e istituisce un **Ufficio «Anagrafe»** completamente dedito alla gestione dei dati e alla manutenzione del database, che andrà ad alimentare i canali di vendita.

Ad oggi il magazzino di Astelav copre 10.000 mq (con un nuovo magazzino automatico avviato nel 2021), il database conta più di 40.000 codici, corrispondenti a milioni di prodotti di più di 200 fornitori italiani e internazionali. L'azienda esporta per il 65% del fatturato e garantisce la consegna del ricambio entro 24 ore dall'ordine. Dal 2017 l'azienda ha sviluppato Ri-generation, un nuovo progetto all'insegna della sostenibilità e dell'economia circolare, che prevede l'intercettazione e la riparazione, ove possibile, di elettrodomestici destinati allo smaltimento, in modo da rivenderli ad un prezzo fino al 50% inferiore al prodotto nuovo, ma completamente funzionanti, tanto che Astelav fornisce con essi anche un anno di garanzia.

Astelav ha **più che raddoppiato il proprio fatturato** negli ultimi 10 anni, passando da circa 7 milioni nel 2009 a più di 18 milioni di € nel 2020.

L'imprenditore – Esperienza pregressa e Intuizione

- Ernesto Bertolino eredita lo spirito imprenditoriale dalla precedente generazione di imprenditori e con esso una notevole conoscenza tecnica e una forte curiosità legata al mondo del ricambio
- Riccardo Bertolino entra in Astelav successivamente dopo essersi appassionato al Project Management e vede l'azienda come capacità produttiva, dando quindi una notevole spinta all'innovazione
- Grazie al **network** e alle **esperienze all'estero**, entrambi comprendono che l'innovazione digitale svolta in azienda deve essere finalizzata al comprendere meglio i bisogni del cliente e all'internazionalizzazione
- **Piattaforma «Marco Polo»:** rappresenta un asset chiave dell'azienda, basato sulla capacità di integrare ed usare dati per modificare la struttura della supply chain del settore. Si tratta di una piattaforma digitale sviluppata internamente a partire dal 2010 per raccogliere fotografie e codice per ogni prodotto a magazzino, e che nel corso degli anni si è ampliata con schede e documentazioni tecniche e molto altro, dati accessibili dai clienti di Astelav tramite i canali web appositi. Questa piattaforma ha consentito di evolvere il modello di interazione con i clienti ed ampliare a livello internazionale le proprie attività
- **Progetto Ri-generation:** viene identificato un bisogno del cliente (e della società) relativo allo smaltimento di elettrodomestici ancora funzionanti a valle di poche ed economiche riparazioni, soprattutto per Astelav che ha i ricambi a magazzino e le competenze necessarie

Le fonti dell'innovazione e il territorio

Fonti interne	Fonti esterne
Imprenditore – Fin dalla precedente generazione di imprenditori c'è stata una notevole spinta al conoscere i bisogni del cliente e soddisfarli per mezzo di investimenti in innovazione (logistica e informatica)	OEMs – Che per gestire la complessità generata dalla moltitudine di ricambi ricercano soluzioni insieme ai distributori
	Clienti – In particolare distributori regionali esteri
	Convegni e conferenze sul mondo dell'elettrodomestico

«Dieci anni fa abbiamo attivato un ambiente chiamato "Marco Polo" con l'ottica di guardare fuori dal nostro perimetro. Ci siamo detti: 'Creiamo un ambiente dove i clienti possano ricercare gli elettrodomestici per modello e alimentiamolo con schemi e disegni per ogni prodotto'»

«È un'attività che abbiamo visto fare da produttori di elettrodomestici e distributori all'estero. In Francia, ad esempio, usano un ambiente che si chiama Agorà, realizzata da Whirlpool, Electrolux e altri grandi marchi. Si tratta di una piattaforma dove i distributori si collegano e pagano una fee... Noi invece abbiamo deciso di svilupparla internamente.»

EMBARGO: NON PUBBLICARE PRIMA DELLE 17.30 DEL 13 LUGLIO

Le fonti dell'innovazione – Tecnologie e competenze

TECNOLOGIE		COMPETENZE	
Tecnologia	Descrizione	Competenza	Origine
Piattaforma «Marco Polo»	Un database con più di 1,8 milioni di codici e per ciascun prodotto fotografie, documenti e schede tecniche aggiornate	<ul style="list-style-type: none">• Conoscenza del prodotto• Gestione del dato	<ul style="list-style-type: none">• Esperienza pregressa e fonti esterne: clienti e produttori di elettrodomestici• Assunzione di tecnici informatici con competenze di informatica relazionale di base
Strumenti di assistenza da remoto	Astelav sta gradualmente sviluppando nuove modalità di assistenza da remoto sfruttando tecnologie di riconoscimento di modelli/guasti da fotografia o video	<ul style="list-style-type: none">• Competenze tecniche di riparazione• Competenze digitali	<ul style="list-style-type: none">• Relazioni con i propri clienti, in particolare quelli privati e meccanismi di Trial and Error• Assunzione di tecnici da spillover di aziende come Indesit e formati internamente
Laboratorio Ri-generation	Laboratorio dedicato alla rigenerazione degli elettrodomestici destinati allo smaltimento con strumentazioni specifiche	<ul style="list-style-type: none">• Conoscenza del prodotto e del ricambio• Competenze tecniche di riparazione	<ul style="list-style-type: none">• Conferenze e incontri sul tema del RAEE a livello internazionale• Assunzione di tecnici disoccupati e formati internamente

Il ruolo del capitale umano

- Formazione: **Interna** con assunzione di risorse già parzialmente formate
- Per Ri-generation si assumono giovani disoccupati con competenze di base limitate a cui viene offerta una formazione specifica capace di insegnare loro un mestiere complesso
- La conoscenza delle caratteristiche del singolo componente è fondamentale, sia da un punto di vista tecnico (compatibilità, cause e tipologie di guasto), sia da un punto di vista di volumi. Tale conoscenza è critica per Astelav, data la complessità e la dimensione del magazzino, in quanto consente di comprendere con precisione quanti pezzi tenere, sia per la vendita, sia per le riparazioni (in magazzino sono presenti circa 40.000 componenti a fronte dei circa 1.000.000 esistenti).
- Conoscenza componenti fondamentale anche per attività di rigenerazione (consente di intervenire sui 3-4 componenti maggiormente soggetti ad usura)

« [I concorrenti] non avendo le persone che conoscono il prodotto si limiterebbero solo ad un acquisto guardando solo l'aspetto numerico [...] Con la conoscenza puoi invece avere a magazzino una gamma più ampia e/o più specifica. Se, ad esempio, hai una grande richiesta di un termostato frigo manuale e dici "ne metto 5000 in magazzino", poi magari scopri che quel cliente non è fidelizzato e non li vendi più. Dopo qualche anno poi il termostato manuale non si usa più e quindi c'è un rischio di magazzino dovuta all'evoluzione del prodotto. Per questo diventa fondamentale capire quali sono le tipicità e le problematiche tecniche del prodotto... Per questo è fondamentale che anche le risorse commerciali conoscano il prodotto in maniera approfondita.»

EMBARGO: NON PUBBLICARE PRIMA DELLE 17.30 DEL 13 LUGLIO

Ri-generation : sostenibilità ed economia circolare



ASTELAV e SERMIG-Arsenale della Pace hanno avviato il progetto **RIGENERATION**: attività di rigenerazione di elettrodomestici che vuole contribuire a creare posti di lavoro per persone in difficoltà e a costruire una mentalità di contrasto allo spreco e all'inquinamento.



- Anno di partenza: 2017
- 3.000 elettrodomestici rigenerati / anno
- Età media degli elettrodomestici rigenerati: 5-7 anni
- 11 posti di lavoro creati
- 3 negozi in cui si tratta Ri-Generation
- Prezzo di vendita di un elettrodomestico rigenerato dal 30-50% più basso rispetto al nuovo, ma qualità equivalente

I concorrenti e il posizionamento strategico

- *«Noi abbiamo capito che è importante andare al di là del prodotto e offrire al cliente un servizio digitale. Il tecnico ci sceglie non solo perché abbiamo il ricambio e siamo efficienti nel consegnarlo, [...], ma anche perché lo assistiamo nella scelta (evitando che sbagli nella scelta) e gli offriamo [...] alternative.»*
- Astelav si distingue dai propri competitor per il livello di qualità del servizio offerto, sia in termini di tempistiche (**consegna in Italia e all'estero in 24 ore** dall'ordine), sia perché grazie alle proprie competenze e alla propria capacità di gestione dei dati e di comunicare tramite canali digitali riesce ad assistere il cliente nella scelta e nella installazione
- In futuro Astelav prevede di potenziare l'assistenza in remoto ulteriormente con tecnologie innovative come il riconoscimento della marca e del modello dell'elettrodomestico solo tramite una foto inviata dal proprio cliente

COVID-19 e Resilienza

- Magazzino e Ri-generation in presenza
- Uffici amministrativi, contabilità e assistenza clienti in **smartworking** con passaggio rapido e senza perdita di efficienza. Infrastruttura informatica già adatta al lavoro da remoto
- Durante il periodo di *lockdown* si è notato un **incremento di riparazioni autonome** (più tempo a disposizione in casa, meno volontà di avere contatti con un tecnico esterno) e di conseguenza il canale di vendita B2C www.spareparty.com ha raddoppiato il fatturato. In questo caso si sono rivelati fondamentali gli sforzi che l'azienda ha fatto negli anni passati su **video tutorial e assistenza a distanza**
- Astelav ha anche approfittato del periodo per concludere il magazzino automatico e ha rivisto le politiche di stoccaggio riducendo le scorte per fare più cassa (per periodo COVID)
- **Resilienza alta:** Astelav chiude il 2020 con +5% di fatturato in Italia e +11% in export

Le sfide per il futuro

- **AstelTec**: progetto di una piattaforma digitale per assistere il cliente (riparatore autorizzato) via videocall o via mail , fornendo consulenza tecnica e ricambi e ricevendo un pagamento elettronico per l'assistenza fornita
- Migliorare ulteriormente l'efficienza logistica e l'organizzazione degli spazi nel nuovo magazzino in modo da poter competere coi principi di questo decennio: i grandi distributori online (come Amazon)
- Far conoscere **Ri-generation** a nuovi potenziali clienti, aumentare volumi, canali di ricezione dei RAEE e di vendita
- Opportunità offerta dalla nuova legislazione sui ricambi (*right to repair* – i produttori devono garantire ricambi per elettrodomestici in Europa per almeno 10 anni dalla vendita)

Nel complesso, Astelav punta ad affermarsi sul mercato dopo un riposizionamento avvenuto nel corso degli ultimi anni, che ha visto un processo di «**servitization**» del proprio prodotto ed un esperimento riuscito di *circular economy* e sostenibilità.



BENEVENUTA SPA

Overview dell'impresa

- Anno di fondazione: 1891
- **Settore:** Lavorazione meccaniche e stampaggio a caldo
- **Fatturato (2020):** 27,5 milioni di € (+122,8% rispetto al 2009)
- **Dipendenti (2018):** 110



Benevenuta è un interessante caso in cui gli imprenditori hanno saputo investire sulla capacità di adattamento all'andamento e alle richieste del mercato, trasformandosi gradualmente da azienda di stampaggio a caldo su specifiche fornite dal cliente ad impresa di lavorazioni meccaniche che svolge una complessa fase di co-design con i propri clienti. In questo modo l'impresa ha saputo ampliare il proprio portafoglio prodotti sia aggiungendo lavorazioni specifiche e di qualità, sia differenziando la propria attività in altri settori, come ad esempio ferroviario e aerospaziale, in cui sono richiesti standard qualitativi e complessità progettuali molto elevati.

Fra le altre cose Benevenuta ha adottato le metodologie WCM, ha aperto una filiale in Argentina e progetta di spostarsi gradualmente dall'*automotive* a nuovi settori a maggiore valore aggiunto.

Storia dell'impresa

Benevenuta nasce nel 1891 e racconta oggi una storia secolare di esperienze nell'ambito dello stampaggio a caldo e delle lavorazioni meccaniche.

L'azienda ha sempre avuto una forte spinta all'internazionalizzazione, raggiungendo nel 2018 una percentuale di export superiore all'65%. Ad oggi, produce una grossa varietà di prodotti finiti quali componenti frenanti per grandi gruppi di scala internazionale (Mercedes, Brembo, Man) e aggiunge stabilmente nuove lavorazioni all'interno del proprio stabilimento per mezzo di massicci investimenti in macchinari e risorse altamente specializzate. Nel corso degli ultimi anni l'imprenditore ha anche spinto la propria azienda all'integrare le fasi di progettazione antecedenti al ciclo produttivo, lavorando con i propri clienti tramite meccanismi di customer co-design ad alto valore aggiunto.

Benevenuta ha introdotto alcune risorse con l'obiettivo di adottare metodologie WCM e portarle anche nello stabilimento in Argentina, inaugurato nel 1999; inoltre, sta gradualmente implementando MES per il monitoraggio costante della produzione.

L'imprenditore – Esperienza pregressa e Intuizione

- L'imprenditore inizia con una esperienza nella direzione commerciale di Olivetti a fine anni Novanta. In Olivetti egli acquisisce competenze legate alla valutazione e alla previsione del mercato e li capisce l'importanza della «vicinanza» al cliente
- In quegli anni Benevenuta aveva il portafoglio clienti molto concentrato (75% del fatturato con il principale cliente); l'imprenditore comprende la necessità di differenziare sia il proprio portafoglio prodotti, sia quello clienti
- Benevenuta investe quindi per introdurre nuove lavorazioni e inizia un processo di rinnovamento dell'organizzazione interna al fine di aggiungere nuove lavorazioni prima non contemplate
- Dal 2015 investe nella direzione di una progressiva «digitalizzazione» dei processi sia in fase di progettazione che di produzione. Nel fare questo aumenta il livello di integrazione dei dati di produzione e progettazione (scambiati con i clienti), sviluppa nuove applicazioni software e avvia formazione dei dipendenti per dotarli delle capacità necessarie per usare i dati nelle attività quotidiane

«Quando arrivai, a Benevenuta mancava qualcosa che le permettesse di andare in giro per il mondo. Io parlavo le lingue, sono stato a Tel Aviv, Hong Kong... E quindi la prima cosa che mi riuscì di fare fu quella di sfruttare queste mie capacità per ricercare clienti internazionali: sedersi davanti al cliente e conoscerlo.»

Le fonti dell'innovazione e il territorio

Fonti interne	Fonti esterne
Imprenditore. Conoscenza del mercato e approccio al cliente sviluppati da esperienza passata in Olivetti e all'estero	Clienti. Co-design ed esplorazione di nuovi prodotti permettono a Benevenuta di apprendere nuove tecniche e di approfondire le proprie conoscenze sulla tecnologia
Azienda: conoscenze pregresse dei cicli tecnologici relativi alla forgiatura e agli acciai speciali	Fornitori. Sia di macchinari, sia di software (azienda canavesana con cui Benevenuta sostiene un rapporto molto simile a quello di joint venture)

- In un settore dove le tecnologie sono pressoché standardizzate, le possibilità di innovazione per un'azienda di lavorazioni meccaniche come Benevenuta risiedono nella crescita del livello di integrazione verticale (a partire dalla fase di progettazione – co-design), introduzione di nuovi prodotti e alla crescente uso di software e dati. Di recente l'azienda ha introdotto un sistema MES e sta gradualmente iniziando a filtrare e utilizzare i dati di produzione così raccolti.

«Attribuirei un 30% dell'origine della nostra innovazione al diventare co-designer coi nostri clienti, un 50% al fatto di aver affiancato a ciò che facevamo processi che non conoscevamo e di cui ci siamo appropriati o andati a cercare e il 20% alla riorganizzazione strutturale, quindi il portare dentro cultura e organizzazioni aziendali più robuste che provengono dall'aver intrapreso un percorso di crescita pilotato da sistemi software e dati che si sono dimostrati vincenti in strutture ben più complesse delle nostre.»

Il ruolo del capitale umano

- Formazione: Principalmente **Interna**, a cui si aggiungono corsi esterni organizzati dai fornitori di macchinari e di software
- In questo senso è importante è la collaborazione con un'azienda informatica del canavese per l'adozione e la customizzazione di un software specifico per Benevenuta, fenomeno che ha generato spillover di competenze all'interno dell'azienda stessa ed una generalizzata crescita professionale
- La collaborazione con l'università in questo caso riguarda principalmente l'acquisizione di risorse (ingegneri del Politecnico di Torino) con un background tecnico necessario per far evolvere specifiche funzioni aziendali nell'ambito del cambiamento dell'organizzazione aziendale
- Di recente sono state introdotti 2 specialisti di WCM

«I ragazzi ormai sono con noi da due anni... C'era da costruire tutta l'infrastruttura organizzativa: l'ufficio tecnico, lo sviluppo prodotto, in mondo automotive ovviamente. Mancava proprio della struttura, e grazie alla collaborazione con l'università... Ad oggi ho due ragazze del Politecnico, una si occupa di sicurezza (che c'era ma non come adesso). Abbiamo inserito anche giovani, meno 'skillati' ma con la reale capacità di utilizzare gli strumenti di cui l'azienda si è dotata, il MES, interfacce e macchinari Industry 4.0 e tutto il resto...»

I concorrenti e il posizionamento strategico

- Benevenuta è passata da un tipo di lavorazione di stampaggio a caldo, dove la competizione ricade principalmente sui costi, alla progettazione e produzione di componenti ad alta qualità, cercando di specializzarsi in lavorazioni meccaniche e quindi di riposizionarsi all'interno di una nicchia ad alto valore aggiunto; per quanto riguarda i componenti, i principali concorrenti sono in Germania mentre per lo stampaggio a caldo i più aggressivi sono turchi e indiani, i quali, però, competono sul prezzo mentre Benevenuta garantisce un livello di qualità superiore, motivo per cui grandi clienti come Brembo rimangono fidelizzati
- L'azienda si differenzia dai principali concorrenti per il livello di qualità dei componenti progettati ma sta progettando di differenziare la propria produzione e il proprio portafoglio perché l'imprenditore riconosce il pericolo del settore automotive e la difficoltà nel competere con le grandi aziende

«L'obiettivo è scrollarsi di dosso un po' l'automotive perché è un mondo con delle richieste stratosferiche e che ha stroncato tante aziende. Sarà un mondo sempre più contratto dalla concorrenza, dalle esigenze crescenti... E' un ambiente molto impegnativo e temo che, nonostante ciò che vi sto raccontando rappresenti un salto della Benevenuta, non è un salto abbastanza grande da poter competere con le multinazionali.»

COVID-19 e Resilienza

- **Produzione:** 3 Turni, Distanziamento – Turni di notte con certificazione firmata
- **Uffici** (parte amministrativa): Telelavoro parziale
- Benevenuta ha gestito a distanza le fasi di customer co-design e di progettazione in generale ma l'imprenditore lamenta una perdita di efficienza per motivi legati alla mancanza del coinvolgimento diretto “di persona”
- In generale l'azienda è stata in grado di far fronte al fermo produttivo, perdendo solo un 15% del fatturato a fine anno e riprendendo, dalla pausa estiva ai primi mesi del 2021, il ritmo di crescita del fatturato pre-lockdown

Le sfide per il futuro

- Breve periodo: aumentare capacità di competere e di acquisire nuovi clienti (in più settori) al fine di far crescere i **volumi** di produzione in modo da consolidare le capacità di innovazione costruite in questi anni
- Allo stesso tempo è in corso un continuo investimento sull'aumento delle prestazioni (innovazione, produzione), nell'introduzione di nuove tecnologie e lavorazioni, nello sviluppo di sistemi di tracking di prodotto e scambio di dati con i clienti. Questo al fine di aumentare i livelli **qualitativi e la complessità** dei propri prodotti, senza tagli ai costi necessari per differenziarsi dai concorrenti
- Lungo periodo: focalizzarsi su prodotti / settori di maggiore complessità tecnologica. **Abbandonare gradualmente gli attuali prodotti / lavorazioni per automotive** perché il settore sta evolvendo rapidamente con pressione su costi e tempi poco adatti per una media impresa. Benevenuta è cresciuta notevolmente negli ultimi dieci anni (+150% di fatturato), ma non abbastanza da riuscire a soddisfare tali esigenze, soprattutto mantenendo standard di qualità elevati.



EMBARGO: NON PUBBLICARE PRIMA DELLE 17.30 DEL 13 LUGLIO

BRUGNAGO SRL

Overview dell'impresa

- Anno di fondazione: 1933
- Settore: Lavorazioni meccaniche di precisione
- Fatturato (2019): 11,22 milioni di € (+22% rispetto al 2014)
- Dipendenti (2019): 41



Brugnago è un'azienda che fin dagli anni Trenta opera nel settore metalmeccanico principalmente per clienti locali (dagli anni Sessanta FIAT) ed europei ma che negli ultimi anni ha attuato un cambiamento radicale a livello organizzativo e del proprio business: l'imprenditore di nuova generazione ha compreso la necessità di «staccarsi» dai grandi clienti del settore dell'auto, che già dagli anni Novanta ha mostrato segni di cedimento, e dedicarsi a nuove attività differenziando e ampliando il proprio portafoglio prodotti in modo da creare una propria indipendenza economica.

Tale processo è stato svolto internalizzando competenze tecniche e manageriali di innovazione di processo, sia investendo su nuovi macchinari che potessero permettere lavorazioni differenziate sia «ripensando» le logiche di produzione dello stabilimento, impiegando risorse con seniority in operazioni compatibili con la propria esperienza e assumendo risorse giovani e con formazione universitaria. L'applicazione delle logiche LEAN e di Industria 4.0 hanno inoltre permesso un incremento dell'efficienza generale e della qualità dei processi produttivi: il processo di rinnovamento di Brugnago dovrebbe proseguire per i prossimi due anni ma si sta già dimostrando efficace in quanto l'azienda non ha subito riduzioni significative di fatturato in seguito alla pandemia.

Storia dell'impresa

Brugnago nasce nel 1933 come laboratorio di selleria per auto e nel 1948 apre la propria officina meccanica: fino alla metà degli anni Novanta opera come una «classica azienda metalmeccanica torinese» e FIAT-dipendente, fornendo dotazioni di soccorso, ganci traino per ruote e altri utensili per l'automotive. In quegli anni Brugnago stampa a caldo con tecnologia di elettrocalatura e conta 110 dipendenti.

Dalla metà degli anni Novanta, con un peso ridotto del cliente FIAT, l'azienda fatica a sostenere la competizione di costo e quindi esternalizza la fornitura di parte dei componenti all'estero (Romania) con l'obiettivo di ridurre il costo del lavoro. L'azienda in questo periodo sposta il proprio focus sulle lavorazioni meccaniche, e «riparte» creando un reparto con 15 risorse per specializzarsi maggiormente su queste attività; nel 2000 ottiene una grossa commessa per CNH (motore Cursor 5) che le consente di consolidare la transizione produttiva. Nel 2007 rileva uno stabilimento nell'area di Shanghai appartenente ad un fornitore di dotazioni utensili di soccorso per autoveicoli e veicoli industriali, già leader nel mercato locale. Grazie ad interventi di governance e al distacco di tre tecnici dall'Italia si Brugnago riesce a farla qualificare dal gruppo Audi/VW e rendendola leader a livello mondiale.

La crisi del 2008 ebbe un impatto decisamente negativo per Brugnago. Nel 2012, anche grazie ai consistenti investimenti effettuati e all'introduzione di una nuova linea prodotti, Brugnago raggiunge nuovamente la piena occupazione e comprende l'importanza di potenziare il controllo qualità e di rispondere con sempre maggiore proattività alle richieste del cliente, offrendogli un servizio sempre migliore e di crescente trasparenza qualitativa. In questo periodo di cambiamento, entra in contatto con una piccola azienda artigiana del canavese di 8 persone e rimasto impressionati dalla flessibilità dimostrata nelle lavorazioni (cambiamento del codice prodotto ogni 2 giorni e comprensione di ogni singolo pezzo per poi riprodurlo), decide di rilevarla e integrarla alla propria organizzazione. L'imprenditore però si rende conto che a Brugnago mancava la struttura e l'organizzazione interna per effettuare tale acquisizione e decide di internalizzare competenze, analizzando il mercato del lavoro e rilevando le risorse adatte.

Dopo l'acquisizione continua ad effettuare investimenti in nuovi macchinari e nuovi modi di lavorare, sfruttando il sistema di Industria 4.0 tra il 2017 e il 2018: ad oggi conta 41 dipendenti e fattura 11 milioni di €.

L'imprenditore – Esperienza pregressa e Intuizione

- **Governance:** proprietà familiare, con guida passata alla nuova generazione
- Il meccanismo di «sensing» dell'imprenditore è stato stimolato dal coinvolgimento nel settore e nella quotidianità (con relative problematiche) dell'impresa fin da giovane, dall'analisi del settore dell'auto in sé e dalla consapevolezza delle difficoltà che ne sarebbero derivate
- Imprenditore si caratterizza per volontà di investire e creare nuovo approccio al mercato basato su leadership tecnologica nei processi di lavorazione meccanica e su creazione di prodotti propri
- Per questo motivo fin dagli anni Novanta, Brugnago inizia a differenziare la propria produzione (prodotti per la Difesa, componenti oleodinamici per elevatori e carrelli, ecc.)
- Brugnago passa quindi da laboratorio di lavorazioni meccaniche di precisione a «risolutore di problemi complessi»: il driver è il cliente e Brugnago si pone come obiettivo quello di attrezzare la linea produttiva per risolvere ogni esigenza
- Questo percorso ha permesso a Brugnago, a differenza di molte altre imprese simili, di rimanere nel mercato e di aumentare il suo livello di competitività in un settore maturo ed ad alta rivalità interna

Le fonti dell'innovazione e il territorio

Fonti interne	Fonti esterne
<p>Imprenditore: esperienza di un anno e mezza in Cina (Huashen, azienda del gruppo Brugnago) che han permesso di comprendere «dinamicità» del mercato e logiche di competizione internazionale</p>	<p>Università: progetti con il Politecnico di Torino e interesse nell'allacciare rapporti anche con la facoltà di Economia</p>
	<p>Associazioni di categoria. (AMMA - Aziende Meccaniche Meccatroniche Associate) per accedere a nuove opportunità</p>

- L'esperienza in Cina (insieme ad una breve permanenza in America) ha permesso all'imprenditore di comprendere la differenza che c'era con gli stabilimenti italiani, con la flessibilità dei processi produttivi, ma soprattutto l'importanza di una mentalità dinamica meno legata ad una singola lavorazione per un numero limitato di clienti
- L'università svolge un ruolo di supporto all'innovazione, non portando direttamente strumentazioni o tecnologie ma competenze per la riorganizzazione e per la gestione dei processi

Le fonti dell'innovazione – Tecnologie e competenze

Tecnologia	Competenza
Macchinari I4.0 e sistema di interfaccia integrato (comunicazione e raccolta di dati)	Know-how grosso del titolare dell'azienda acquisita: si occupa della formazione («Academy interna») sulle tematiche 4.0 e sul passaggio da produzione di massa a piccoli lotti
Macchinari general purpose per diversi tipi di lavorazione (differenziazione di prodotto)	Competenze tecniche su nuovi tipi di lavorazioni e flessibilità di produzione in generale (Risorse «junior» operative e risorse «senior» con esperienza tecnologica)

L'obiettivo principale è stato quello di attuare procedure specifiche per l'implementazione di macchinari a tecnologia avanzata, imparando ad adattare macchinari *general purpose* a esigenze molto particolare dei clienti, in modo da aumentare l'efficienza e la varietà di prodotti

«Avevamo maestranze presenti in azienda da tanti anni che non avevano la mentalità per cambiare e quindi abbiamo fatto una ricerca di personale giovane da affiancare loro per alcuni anni. Inoltre è arrivato Vincenzo [...] e che ha portato un cambio di mentalità orientato verso Industria 4.0: avevamo già comprato i macchinari ma fino a quel momento non eravamo riusciti a collegarli e interfacciarli correttamente.»

Il ruolo del capitale umano

- Formazione: **Interna** (dopo acquisizione diretta di risorse già parzialmente formate)
- Le risorse «junior» sono state affiancate a risorse con maggiore seniority già presenti in azienda, che hanno continuato a svolgere le lavorazioni su nuovi macchinari multifunzione, integrandosi gradualmente all'organizzazione di Brugnago ma allo stesso tempo portando all'interno nuove competenze tecniche ed un cambio di mentalità

«Quando mi sedevo al tavolo con queste grandi aziende con imprenditori di un'altra generazione che portavano avanti la loro attività senza nemmeno coinvolgere i figli, ho capito meglio quale sia a Torino la tematica della disoccupazione giovanile. Il tema è che noi formiamo dei giovani di valore che non rimangono sul territorio per mancanza di adeguate occasioni e se ne vanno altrove. Alla fine rimane sul territorio solo basso valore aggiunto con il quale «non si va da nessuna parte». E' un dovere morale dell'imprenditore di investire sul capitale umano: perché il valore aggiunto te lo dà l'essere migliore degli altri, non ridurre i costi.»

COVID-19 e Resilienza

- **Presenza fisica** (in azienda): Produzione, logistica e qualità
- **Smartworking**: Ufficio Tecnico, Amministrativo e HR
- Nessun investimento sulle infrastrutture, dal punto di vista informatico erano già pronti alla situazione critica. Appena sono venuti a sapere dall'azienda in Cina come si stava evolvendo la situazione si sono attrezzati preventivamente con l'organizzazione del lavoro tramite strumenti digitali in remoto, la suddivisione delle aree e delle pause, la gestione dei gruppi separati in mensa e in generale una strutturata predisposizione allo smartworking

Le sfide per il futuro

- Concludere il percorso di innovazione e di investimenti intrapreso nel 2018. Aumento varietà di prodotto e di soluzioni tecniche da ottenere grazie all'implementazione di macchine *general purpose* per ricoprire una varietà sempre maggiore di prodotti e integrare nuovi processi di produzione; ingresso in nuovi segmenti di mercato
- Identificare ed eventualmente specializzarsi su un «core product» in modo da ritagliarsi una nicchia di mercato su cui agire competendo sulla qualità e con minori tensioni sui prezzi
- Al momento Brugnago raccoglie dati di produzione ma al momento li utilizza solo in maniera parziale: in futuro l'azienda si è posta come obiettivo quella di riuscire a mettere a frutto la moltitudine di dati raccolti dalle tecnologie in produzione interfacciate con l'ERP aziendale
- *«La ricerca che andremo a fare con l'aiuto del Politecnico di Torino è quella di andare ad identificare un prodotto specifico e unico di Brugnago in modo da poter dire 'Noi facciamo questo' e ricavarci una nostra nicchia.»*



EUROSTAMPA SPA

Overview dell'impresa

- Anno di fondazione: 1966
- Settore: Stampa di etichette per vino, liquori e alimentari di fascia premium
- Fatturato (2020): Eurostampa Italia: 75 milioni di € (+50% rispetto al 2009) - 170 a livello di Gruppo)
- Dipendenti (2020): Eurostampa Italia: 450 (970 a livello di Gruppo)



Eurostampa è un'azienda familiare nata nel mondo della stampa di etichette. Nel corso degli anni l'azienda ha spostato il suo core business verso la progettazione e la produzione di etichette «premium» per liquori, vini e champagne, cioccolato, prodotti alimentari. Eurostampa ha progressivamente introdotto nuove tecnologie che hanno dotato di nuove funzionalità le etichette.

L'etichetta, elemento spesso sottovalutato per via dell'impatto ridotto sui costi complessivi del prodotto su cui è applicata, ha in realtà un **ruolo fondamentale nel guidare le vendite e nel segnalare la qualità del prodotto**, soprattutto se il consumatore finale non ha conoscenza dettagliata del prodotto stesso.

Per questo motivo, Eurostampa investe costantemente importi significativi in R&S ed ha anche creato al suo interno un laboratorio unico al mondo («Eurostampa Innovation LABELs») all'interno del quale, tramite tecnologie di 3D modeling e **realtà aumentata**, lavora insieme al proprio cliente per creare dei *mock-up* digitali delle etichette e simulare come esse si presentano sui prodotti a scaffale, insieme a quelli dei concorrenti.

L'imprenditore – Esperienza pregressa e Intuizione

- L'imprenditore Luciano Cillario ha appreso da giovane le basi della litografia presso la scuola Salesiana al Colle Don Bosco. A 23 anni, insieme ai due fratelli, ha colto l'opportunità di rendersi indipendente affittando una macchina da stampa iniziando l'avventura imprenditoriale da Salmour (Provincia di Cuneo).
- Egli ha **imparato da autodidatta il mestiere «sul campo»**, specializzandosi da subito in etichette. A partire da questo prodotto ha sempre cercato di percorrere l'innovazione dei processi produttivi, delle tecnologie e dei materiali per creare un'azienda leader nella soluzione di problemi tecnico/produttivi offrendo un servizio di eccellenza, a livello internazionale.
- Eurostampa è un'azienda familiare di dimensioni minori rispetto ai competitor che sono generalmente grandi multinazionali. Ciò ha permesso all'imprenditore di concentrarsi, con la giusta attitudine, sulla **risoluzione delle problematiche** riscontrate dai clienti più grandi: dai problemi legati al materiale e agli inchiostri, fino alla rivoluzione dettata dall'innovazione tecnologica, che li ha spinti a «**digitalizzare**» il proprio processo di progettazione delle etichette.
- Un esempio riguarda il problema dell'odore che l'inchiostro della confezione trasmetteva al cioccolato, alternandone la qualità organolettica: negli anni sessanta Ferrero ha avuto questo problema per diversi anni fino a quando Eurostampa non ha sviluppato internamente un processo di lavorazione del materiale che non provocasse questo fenomeno

«Io li ho fatti diventar matti, [...], andavo nel loro ufficio e nel laboratorio inchiostri e abbiamo per mesi fatto ricerca su inchiostri che facessero meno odore possibile ma rimanendo nei parametri. Sarebbe stato un successo per tutti i cioccolatai. E abbiamo risolto il problema, data la mia insistenza. Siamo andati dalla Ferrero e abbiamo detto "Adesso ci sono questi inchiostri, riproviamo: son testati". In seguito li abbiamo passati a varie cartotecniche e altre aziende. Ecco, tutto questo è lo spirito nostro. Risolvere i problemi dei nostri clienti. Quando il cliente chiede qualcosa io dico – Per noi nulla è impossibile.»

Le fonti dell'innovazione e il territorio

Fonti interne	Fonti esterne
Innovation LAB – competenze digitali internalizzate	Clienti – nuove sfide e nuovi problemi da risolvere
Reparto di ingegneria di processo– Eurostampa ha assunto 8 ingegneri negli ultimi anni che forniscono un approccio più improntato alla comprensione del numero per una crescita costante	Territorio e cultura – ogni filiale ha aperto in una regione differente e lavora per clienti specifici di quell'area (es. Tequila in Messico, Bourbon in USA)
Laboratorio inchiostri: vengono effettuate prove su nuovi inchiostri e sul loro utilizzo in diversi ambiti applicativi	Concorrenti – in passato su macchinari e tecnologie, ora Eurostampa è first mover
	Produttori di macchine digitali: Eurostampa sviluppa con loro la tecnologia di stampa e identifica i segmenti di mercato in cui applicarla

Le fonti dell'innovazione – Tecnologie e competenze

TECNOLOGIE		COMPETENZE	
Tecnologia	Descrizione	Competenza	Origine
Macchinari per la stampa offset/flexo	Tecnologia per la stampa di etichette premium fino a grandi tirature	Gestione del macchinario, manutenzione ordinaria	Interna – si tramanda da macchinista ad aiutante
Macchinari per la stampa digitale	Tecnologia per la stampa di etichette premium inclusi piccole tirature e con utilizzo del dato variabile	Gestione del macchinario, manutenzione ordinaria, digitale	Parzialmente esterna – le risorse seguono dei corsi di formazione esterni per la stampa digitale
Realtà aumentata e software 3D	Elemento fondamentale del laboratorio che permette un meccanismo di customer co-creation immediato ed efficiente	Software, 3D modeling, algoritmi, visual design	Parzialmente esterna – acquisizione e formazione su nuovi software per l'implementazione dello strumento

Il ruolo del capitale umano

- **Formazione:** Interna tramite affiancamento
- **Produzione:**
 - Le competenze vengono formate in azienda con forme di affiancamento prolungato. Ogni macchinario viene seguito da un «macchinista» senior e da un «aiutante» junior: come nelle botteghe tradizionali, dopo anni di esperienza, l'aiutante prenderà il posto del macchinista senior
 - Una risorsa che viene assunta per la stampa digitale impiega circa 5 mesi per poter lavorare con la macchina, mentre per la stampa offset ci possono volere anche 2 anni
- **Progettazione:**
 - Vengono assunte risorse competenti in software, 3D modeling e algoritmi, per poter progettare etichette di qualità elevata in virtuale insieme al cliente stesso
- Il ruolo fondamentale delle risorse umane in Eurostampa consiste nel saper tradurre le esigenze del cliente prima in un risultato virtuale, poi trasformarlo nel prodotto stampato (il cliente in giornata ottiene un mock-up stampato pressoché identico in termini di qualità e rifiniture al prodotto finito). Questo processo è possibile solo perché le risorse umane in Eurostampa conoscono le caratteristiche del parco macchine fin dalla fase di progettazione e si confrontano continuamente per cercare di soddisfare qualsiasi richiesta del cliente, ogni volta differente dalle precedenti

I concorrenti e il posizionamento strategico

«I piccoli non mi fanno paura. A livello mondiale i colossi sono tre o quattro e anche loro non mi fanno paura perché fanno di tutto e non hanno la qualità che abbiamo noi. Noi non vogliamo competere solo sul prezzo, siamo specializzati e allora dobbiamo avere il coraggio di fare i nostri prezzi e mantenerli. Sullo champagne e sugli spirits siamo i più apprezzati»

- Eurostampa ha cambiato il proprio target di clienti già negli anni Settanta quando ha preso la decisione di non stampare più etichette per prodotti alimentari in generale ma di riposizionarsi più in alto, nella fascia premium, offrendo una qualità di prodotto e un'attitudine a risolvere i problemi unica al mondo
- L'Innovation LAB è nato appunto da questa volontà: sono gli unici a coinvolgere il cliente durante la fase di progettazione in un modo così interattivo e ciò permette loro di comprendere molto meglio le esigenze e ridurre i tempi di messa in stampa

EMBARGO: NON PUBBLICARE PRIMA DELLE 17.30 DEL 13 LUGLIO

Eurostampa innovation lab



- Anno di avvio: 2017
- Etichetta in 3D in tempo reale
- Mock-up affidabile al 90% entro poche ore
- 9 risorse tra tecnici informatici e «ingegneri dell'etichetta»
- Competenze in IT, 3D modeling, marketing, grafica
- Replicato con successo a Cincinnati e prevedono di aprirne un altro in California entro un anno

COVID-19 e Resilienza

- Eurostampa ha attuato un piano di alternanza sul lavoro al 50% fin dal primo lockdown adottando la soluzione dello *smartworking* che fino ad allora non faceva parte della cultura aziendale. Da sempre viene data grande importanza alle relazioni umane per la naturale generazione di scambio ed arricchimento che solo un incontro fisico sa creare
- Lo smartworking da strumento di necessità si è gradualmente trasformato in elemento di utilità sia per l'azienda sia per i lavoratori: alcune attività aziendali non si sono mai fermate offrendo allo stesso tempo un notevole beneficio per lavoratore
- Eurostampa si sta strutturando per gestire anche gli avviamenti e la progettazione a distanza. A tal fine sono state acquistate attrezzature particolari come telecamere e luci ad hoc. Eurostampa interagisce con i clienti sempre più a monte rispetto allo sviluppo del prodotto sia per progetti nuovi sia per re-design di etichette già precedentemente progettate. L'obiettivo è quello di posizionarsi, attraverso nuovi servizi integrati, come advisor sul piano strategico e integrandosi con le agenzie grafiche e il marketing dei brand sin dallo condivisione del brief di progetto
- A prescindere il periodo pandemico ha innescato un meccanismo virtuoso di reazione sull'azienda, che adesso ha la possibilità di offrire servizi di remotizzazione che prima non esistevano

Le sfide per il futuro

- La sfida principale consiste nel proseguire con l'internazionalizzazione: dopo aver aperto sedi in USA (2 sedi), Messico, Francia e UK, l'obiettivo si sposta verso i mercati asiatici, in particolare la Cina
- Si pone anche un nuovo elemento legato alla proprietà intellettuale dei software e delle soluzioni sviluppate o co-sviluppate: HP e altri grandi aziende di stampa e grafica sviluppano add-in e macchinari specifici in base alle conoscenze raccolte da Eurostampa, che partecipa attivamente nell'ingegnerizzazione degli strumenti, ma che poi non ne detiene la proprietà intellettuale
- Necessità di integrare conoscenze e rinforzare leadership tecnologica: algoritmi per generare etichette tutte diverse, nuovi materiali, realtà aumentata, ecc.



IRION SRL

Overview dell'impresa

- Anno di fondazione: 2004
- Settore: Software per il data management
- Fatturato (2020): 15,2 milioni di €
- Dipendenti (2020): 135 (FTE)



Irion sviluppa e vende (anche mediante una rete di partner) Irion EDM, un **software** di tipo dichiarativo che integra al suo interno «capabilities» di data management, data integration, data quality, data governance, ecc., grazie al quale serve la maggior parte delle principali banche ed assicurazioni italiane. Irion EDM è ad esempio la soluzione standard per la Data Quality in Intesa San Paolo. Irion occupa un ambito di crescente importanza nella filiera della gestione dei dati, necessario per poterli utilizzare ed applicare loro tecnologie di IA.

Storia dell'impresa

Irion nasce nel 2004 dall'idea dei tre fondatori di realizzare un prodotto software per indirizzare i problemi di integrità e di qualità dei dati che avevano riscontrato nelle precedenti esperienze professionali.

Dal 2004 hanno iniziato a sviluppare una piattaforma **che unisse funzionalità fino a quel momento offerte in pacchetti software distinti**, sul quale ha continuato ad investire con l'obiettivo di migliorarlo gradualmente. Si è partiti da un prodotto che via via nel tempo è stato molto sviluppato e completato. Un software che opera oggi con efficienza elevatissima e viene costantemente arricchito di nuove funzionalità in base alle esigenze di mercato e ai trend innovativi.

Nel 2008 incontrano un'azienda americana per portare il proprio prodotto all'estero e dal 2016 lavorano in partnership con Accenture US, che tuttora vende le soluzioni di Irion sul mercato USA.

Ad oggi Irion ha come clienti la quasi totalità delle principali banche ed assicurazioni italiane e continua a potenziare sia la propria capacità di offrire nuove soluzioni, sia il contatto diretto e l'assistenza al cliente.

L'imprenditore – Esperienza pregressa e Intuizione

- I tre imprenditori provengono da esperienze pregresse nel mondo del software di trading e risk management e si portano una serie di competenze sviluppate e applicate in tale realtà fino alla fondazione di Irion
- I primi e principali clienti Irion, le banche, hanno sempre avuto una struttura di gestione dati «a silos applicativi», con importanti **problemi di integrazione e di qualità dei dati, oltre a difficoltà di organizzazione**: da qui l'intuizione di fornire un prodotto che resolvesse queste e altre problematiche, che precedentemente erano state affrontate con difficoltà e costi elevati
- La conoscenza dei problemi relativi all'integrazione ed alla qualità dei dati ha fornito la spinta necessaria per riuscire a creare un prodotto completamente nuovo, che intersecasse alla perfezione i bisogni reali del cliente: questo ha permesso agli imprenditori di partire da un problema, fornire una soluzione e a mano a mano, tramite i contatti con i clienti stessi, migliorarlo in modo da risolvere nuove problematiche ed indirizzare nuove esigenze

Le fonti dell'innovazione e il territorio

Fonti interne	Fonti esterne
Imprenditore – Conoscenze e competenze pregresse	DAMA (Data Management Association) – Associazione No Profit che condivide conoscenze tecniche sulla gestione dei dati
Approccio Trial and Error per la scelta di nuove tecnologie – Piccoli stream di investimento per il testing	ABILab – partecipazione attiva al laboratorio di ricerca dell'Associazione Bancaria Italiana, in particolare sui temi di information management
Sperimentazione continua dell'uso del proprio software internamente (sono i tester di sé stessi)	Cliente – Una conoscenza approfondita delle problematiche del cliente ha portato nuove idee per risolverle
Assunzione di esperti per elementi sconosciuti	Riviste, pubblicazioni e siti online – Adottano un metodo «scientifico» di raccolta di informazioni per un primo screening
Ricerca e sperimentazione	Eventi e fiere a livello internazionale
	Fornitori di tecnologia di base

«Un'altra particolarità è che abbiamo la fortuna di produrre un software di cui siamo i primi utenti, lo usa tutta la nostra area di delivery ma anche per i sistemi interni (CRM, management, ecc.). Ha una serie di ricadute nelle due direzioni: di solito verso l'esterno i cicli di test sono maggiori ma avendo degli utenti direttamente "in casa" subiamo direttamente le ricadute ma ciò funge da testing interno, riducendo il ciclo di sviluppo e permettendoci di concentrare gli sforzi su ciò che serve davvero, migliorando e innovando il nostro prodotto in maniera continua.»

Il ruolo del capitale umano

- **Formazione:** Completamente interna, anche per tramite di società esterne e piattaforme di e-learning
- Assunzione di risorse con competenze informatiche specializzate ma coinvolte in un articolato progetto di formazione interna per l'acquisizione della cultura aziendale e per l'onboarding sulle tecnologie utilizzate
- Corsi e formazione in Project Management per tutto il personale che lavora in team. Corsi tecnici in funzione del percorso professionale e sugli soft skill. Progetto Skill-Up e Knowledge Award per il riconoscimento, anche economico, delle certificazioni ottenute, variabile a seconda del tipo di certificazione stessa
- *«In Italia sono poche le aziende che fanno prodotti informatici e non progetti... E quasi nessuno fa cose tecnologiche come una piattaforma. Questo elemento crea complessità nell'ottenere il mindset giusto: li nuovi assunti] dobbiamo aiutarli ad entrare appieno nella cultura della realizzazione e manutenzione di un prodotto. Poiché abbiamo un approccio che segue il mercato, la piattaforma guida il mix di competenze di cui abbiamo bisogno e quindi cerchiamo di internalizzarle. Mettiamo a disposizione sia corsi formali che training on the job. Ad esempio, nel 2019 abbiamo fatto fare a tutti il corso di ISIPM in modo che tutti siano allineati sul cosa vuol dire gestire un progetto. Il corso sul come usare lato designer la piattaforma lo fa chiunque venga a lavorare da noi. E' importante che tutti parlino la stessa lingua. Nel 2020 per 51 persone dell'area Consulting abbiamo investito circa 900 giornate in formazione interna.»*

Alcuni dati sul business dell'azienda

Dati aggiornati e corretti (2020 non ancora definitivo)

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Ricavi delle vendite	15.400.000	15.450.836	13.614.496	12.109.082	10.251.138	8.333.634	6.703.174	5.180.652	4.028.464	3.186.181	2.846.445
EBITDA	5.600.000	6.028.911	5.656.017	5.120.569	4.193.188	3.043.719	2.088.665	1.405.628	1.324.497	961.791	899.091
EBITDA / Vendite	36%	39%	42%	42%	41%	37%	31%	27%	33%	30%	32%
Dipendenti a fine anno	144	133	112	91	84	66	59	47	37	28	23
FTE	135	121	95	91	75	63	56				

COVID-19 e Resilienza

- **Smartworking.** Totale: In Irion lo smart working facoltativo (per 10 giorni al mese) era già attivo dal 2019. Questo ha consentito di poter attivare il lavoro da remoto per tutti i dipendenti in modo istantaneo, quando necessario, perché tutta l'infrastruttura ed i processi erano già disponibili. Oltre a questo Irion aveva già predisposto delle misure di emergenza in caso l'azienda fosse diventata inagibile (eventi atmosferici, alluvioni, epidemie) con un piano ben definito per la gestione
- L'azienda ha dimostrato di essere fortemente resiliente all'emergenza COVID-19: tutti i dipendenti hanno a disposizione postazioni di lavoro portatili, anche per il lavoro in presenza in azienda. L'infrastruttura informatica era inoltre già adatta ad essere utilizzata al 100% a distanza
- I dipendenti sono passati dal lavoro di persona a quello in remoto già dal primo giorno di lockdown e non è stata rilevata alcuna riduzione nell'efficienza

Le sfide per il futuro

- Irion si pone come obiettivo di medio-lungo periodo quello di estendere la penetrazione del mercato, in particolare su settori diversi dal Finance. Ad oggi sono state inserite una figura commerciale per il mercato energy-utility ed una su Roma, per il mercato PA e locale. E' stata attivata un'iniziativa in Spagna con l'ingaggio di un Country Manager. Altro obiettivo strategico è l'evoluzione del prodotto in un architettura cloud-native
- *«L'obiettivo è crescere sulle licenze: quello che fa scala per il nostro mondo sono le licenze, più delle persone. Con il nostro prodotto possiamo essere flessibili ed espanderci su un gran numero di fronti, da questo punto di vista ci sono grandi possibilità per l'azienda.»*



MATTIOLI SPA

Overview dell'impresa

- Anno di fondazione: 2013
- Settore: Gioielli
- Fatturato (2020): 63 milioni di €
- Dipendenti (2020): 310

MATTIOLI

Mattioli Spa progetta e produce collezioni di **gioielli di alta gamma** grazie al proprio bagaglio di competenze accumulate da oltre un secolo, dalla precedente «faccia» dell'azienda, ovvero Antica Ditta Marchisio, ad oggi ceduta dalla famiglia Mattioli alla multinazionale svizzera Richemont.

Con la fondazione di Mattioli Gioielli, nel 2013, gli imprenditori Licia e Luciano Mattioli, hanno voluto «ripartire» con un'azienda innovativa che prende spunto, in termini di modello di business e crescita, dal concetto di startup. La chiave del successo è stata la capacità di **verticalizzare l'intero processo**, dalla progettazione, al controllo qualità, alle varie tipologie di lavorazioni, e quella di spingere sull'**internazionalizzazione**.

Ad oggi, Mattioli si conferma un brand forte e apprezzato a livello internazionale, con 310 dipendenti, 63 milioni di fatturato e continui **investimenti in tecnologia** (software CAD/CAM e macchine per lavorazioni di ultima generazione) e **innovazione di processo** provenienti anche da altri settori industriali (esempio automotive e lavorazioni industriali).

Storia dell'impresa

Antica Ditta Marchisio è stato il più antico laboratorio orafico torinese ricevendo il punzone «1TO», il primo rilasciato dalla città di Torino. Tra il 1995 ed il 2000 la famiglia Mattioli acquisisce azienda, all'epoca di trenta persone, e la porta ad un organico di 250 addetti con due core business: la produzione per conto di grandi Marchi internazionali ed il proprio brand Mattioli.

Nel 2013 Antica Ditta Marchisio viene acquisita dal gruppo Richemont e la famiglia Mattioli decide di ripartire con la fondazione della Mattioli SpA, originariamente di venti addetti, fondando le proprie attività su tre importanti *pilastri*:

- **Innovazione di processo.** Introduzione di processi industriali al settore dell'orafa tradizionale: pratiche Lean, valutazione degli indicatori di processo, raccolta e analisi dei dati;
- **Innovazione di prodotto.** Ricerca, soprattutto sui materiali (ad esempio l'introduzione delle madreperle nel gioiello, che fino a qualche anno fa era una pratica d'avanguardia e attività di sperimentazione con il titanio);
- **Internazionalizzazione.** Ricerca di nuovi mercati internazionali a causa del cambio di cultura legato al gioiello in Italia e sfruttando la forza del brand riconosciuto come Made in Italy di qualità all'estero (ad oggi 80% di export).

L'imprenditore – Esperienza pregressa e innovazione

- Licia Mattioli ha sviluppato la visione manageriale di Luciano Mattioli (precedentemente manager in Pirelli), con un approccio positivo verso il cambiamento e l'innovazione, ed ha unito a questi due aspetti la propria conoscenza del settore orafa acquisita attraverso l'esperienza fatta in Antica Ditta Marchisio.
- L'imprenditrice comprende che la rinascita dell'azienda deve avere l'obiettivo di portare sul mercato un prodotto di qualità capace di mantenere gli elementi tradizionali presenti fino a quel momento, e che fosse al contempo completamente pensato e lavorato internamente all'azienda, con una reingegnerizzazione dei processi da artigianali ad industriali, ed un cambiamento dell'approccio tecnologico e manageriale
- Ha saputo riconoscere con precisione le specifiche esigenze da parte di clienti italiani e internazionali (*sensing*), e ha cercato di rispondere ad essere intervenendo proprio su quegli elementi che potevano fornire valore aggiunto alla già elevata qualità del prodotto (*seizing*)

Le fonti dell'innovazione e il territorio

Fonti interne	Fonti esterne
Imprenditore. L'esperienza del padre come manager della Pirelli ha portato una maggiore apertura verso l'innovazione e l'investimento	Università. Ricerca e sperimentazione sui materiali (MATto) e risoluzione problematiche legate alla lavorazione del metallo
Conoscenze dei processi produttivi	Distretto. Metà dell'azienda è localizzata nel territorio di Valenza

- L'imprenditore sfrutta da un lato la ricerca sul materiale svolta in ambiente universitario e dall'altro la propria conoscenza del prodotto e dei processi produttivi per investire sul miglioramento dei processi produttivi e della qualità
- *«L'università ha aiutato molto a risolvere problemi. Nei gioielli ci sono talvolta difficoltà tecniche (es. molle che si rompono, materiali che si usurano, ecc.): tutti i test su queste cose li ha fatti l'università. Quando c'è un problema grosso di questo tipo, legato soprattutto ai materiali, le risolviamo con l'università. I problemi riguardano superfici, rugosità, chimica/fisica del materiale, elettro lucidature, elementi di dettaglio tipici del mondo aerospaziale.»*

Il ruolo del capitale umano

- Formazione: **Interna**
- L'azienda nasce con l'obiettivo di riadoperare le maestranze già presenti nel distretto del gioiello e/o derivanti dalla scuola orafa torinese Ghirardi per partire da una base di competenze tradizionali ben affermate e ad alto valore aggiunto, da coniugare con una nuova organizzazione del lavoro e organigramma aziendale
- Mattioli ha in seguito gradualmente introdotto nuovi manager (in particolare per Controllo qualità e Controllo di processo) e un CFO provenienti da grandi gruppi industriali, ricercando competenze di gestione complementari a quelle già presenti in azienda
- Nel corso degli ultimi tre anni sono state anche introdotte alcune risorse con competenze di programmazione di base per supportare le nuove figure che si occupano di controllo di processo

I concorrenti e il posizionamento strategico

- Dal 2013 l'obiettivo principale non è stato quello di competere a livello di prezzo, ma su elementi legati alla qualità e al livello di specializzazione; una riduzione dei tempi di progettazione e produzione era però necessaria e l'innovazione di processo effettuata, unita all'integrazione verticale di tutte quelle attività a valore aggiunto, ha fatto sì che i clienti di Antica Ditta Marchisio, già fidelizzati, si rivolgessero subito a Mattioli
- In futuro Mattioli punta a competere su una varietà maggiore di clienti a livello internazionale (dopo aver piantato radici a livello internazionale ed essere cresciuti verticalmente sul prodotto, l'obiettivo ad oggi è la crescita orizzontale sui mercati identificati ed eventualmente su nuovi)

«I nostri concorrenti? Produttori per conto terzi grossi e gruppi di produttori di orologi di alta gamma da un lato e marchi come Pomellato dall'altro. La reputazione acquisita con la precedente azienda ceduta poi a Richemont è stata fondamentale; in fase di acquisizione dei clienti hanno iniziato a dire che 'As far as Mattioli family is involved, for us no problem' e sono passati da noi. Sicuramente la forza del nostro brand e il network sono stati fondamentali ma abbiamo comunque dovuto rinnovare processi e prodotto...»

COVID-19 e Resilienza

- Durante il primo periodo di *lockdown*, in primavera 2020, Mattioli ha modificato le proprie infrastrutture e le proprie procedure per poter permettere con turnazioni e distanziamenti le attività manifatturiere
- L'imprenditore ha approfittato del periodo per potenziare non solo le infrastrutture necessarie per l'emergenza Covid, ma ha inoltre investito ulteriormente sull'acquisizione di nuove competenze in IT e di organizzazione dei flussi informativi interni:

«Durante il lockdown invece di dire "fermiamoci, valutiamo, cerchiamo di capire", abbiamo iniziato ad investire. Soprattutto in processi di informatizzazione (a causa della rapida crescita non eravamo riusciti ad informatizzare tutto), perché sovrapporre crescita di volumi in produzione occupandosi anche dello sviluppo è molto difficile. Quindi abbiamo approfittato della "pausa" per far ordine e completare tutti gli investimenti.»

Le sfide per il futuro

- In futuro, l'obiettivo primario di Mattioli è la crescita sui mercati internazionali ma a livello locale l'imprenditrice ci spiega che vorrebbe riuscire a rinforzare l'ecosistema produttivo esistente, coinvolgendo e «integrando» tutti i piccoli artigiani, portatori di competenze tradizionali che rischiano di scomparire nel corso dei prossimi anni
- *«Si dovrebbe operare in modo da aiutare i piccoli artigiani ed integrare le loro competenze produttive, ma ci sono due problemi, uno interno ed uno esterno rappresentati dalla cultura dell'impresa e dall'approccio al mercato. E' cruciale tornare a puntare sui mestieri artigianali tipici della nostra tradizione. In Italia non li abbiamo ancora "ammazzati" come è invece accaduto in Francia e in Inghilterra. La sfida futura è quella di incrementare le capacità dei singoli artigiani mettendole a servizio di un sistema industriale molto evoluto.»*



EMBARGO: NON PUBBLICARE PRIMA DELLE 17.30 DEL 13 LUGLIO

MOLLO SRL

Overview dell'impresa

- Anno di fondazione: 1971
- Settore: Noleggio macchine e mezzi con e senza operatore
- Fatturato (2020): 65 milioni di € (escluso Mollo edilizia)
- Dipendenti (2020): 328 (escluso Mollo edilizia)



Mollo Noleggio è un esempio di evoluzione e trasformazione del business accompagnata e sostenuta da una continua innovazione tecnologica e informatizzazione dei processi che l'hanno gradualmente resa leader in Italia nel settore del noleggio di macchine e attrezzature per l'edilizia, l'industria e l'agricoltura.

Nata nel 1971 come un centro di distribuzione di materiali e attrezzature per l'edilizia, negli anni novanta Mauro e Roberto Mollo intuiscono quel passaggio culturale che avrebbe preso piede in Italia nei decenni successivi: il noleggio dei beni come alternativa all'acquisto. Nel 2009 l'azienda contava già 10 filiali in Piemonte e fatturava circa 10 milioni di €, mentre ad oggi le filiali sono 40 (distribuite capillarmente nel nord e centro Italia: Piemonte, Liguria, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Umbria).

L'azienda offre una delle maggiori flotte noleggio disponibili in Italia, un parco altamente tecnologico, all'avanguardia e diversificato, composto da oltre 9 mila unità tra piattaforme aeree, mezzi per il sollevamento, gru per edilizia, autocarri, macchine movimento terra, macchine e attrezzature edili, bagni mobili, monoblocchi e container. I beni a nolo vengono costantemente monitorati grazie ad un software sviluppato internamente e tramite il quale vengono registrati e analizzati dati in un'ottica di miglioramento continuo delle performance aziendali. I punti di forza sono sicuramente: l'età media del parco mezzi - di soli 4,2 anni, tra i più giovani in Italia, la qualità del servizio, l'assistenza sui mezzi, la velocità nella gestione delle richieste, la preparazione del personale. Nel 2020 i contratti stipulati sono stati 53.000 (il 65% gestiti con tecnologia di firma digitale), i clienti serviti 15.000.

Storia dell'impresa

Mollo s.r.l. nasce nel 2009 scindendosi dalla precedente Mollo F.lli S.p.A., che aveva al suo interno sia la parte immobiliare che quella commerciale.

Durante i primi anni del nuovo millennio gli imprenditori sviluppano l'attività del noleggio spostando il core business dalla vendita di materiali e attrezzature per l'edilizia al noleggio di macchinari. Le difficoltà non sono state poche in quanto il mercato in Italia non era ancora pronto a questa nuova filosofia perché i clienti preferivano acquistare il bene piuttosto che noleggiarlo.

Un grande fattore di accelerazione è stata la crisi del 2009-2011 che riducendo la capacità finanziaria delle aziende le ha obbligate a ricorrere al noleggio. In quegli anni la Mollo, in controtendenza rispetto all'economica, incrementa gli investimenti in macchine e l'apertura di nuove filiali.

All'inizio i clienti sono principalmente imprese del settore edile ma con lo svilupparsi del business e con la diversificazione del parco nolo il target si amplia a industrie, aziende agricole, eventi, GDO e settore pubblico.

L'imprenditore – Esperienza pregressa e Intuizione [I]

- Mauro e Roberto fan parte della seconda generazione di imprenditori di Mollo e ne acquisiscono il controllo direttamente dai genitori all'inizio degli anni Ottanta
- Una loro grande fonte d'ispirazione è lo zio, presidente dell'area EU di una grande multinazionale americana che ha trasmesso ai nipoti l'importanza di **far crescere il valore dell'impresa** (ottica americana) e non solo quella di fare utile, tramite tre punti fondamentali:
 - Centralità del cliente
 - Investimento continuo sui processi
 - Pianificazione degli investimenti
- Negli anni Ottanta, Mauro Mollo viaggia molto in Europa e partecipa a fiere internazionali dove conosce la realtà del noleggio, particolarmente sviluppata nei paesi dell'Europa del Nord a differenza dell'Italia che in quel periodo era molto indietro sia a livello legislativo che culturale. In quegli anni si prepara a sviluppare il nuovo business
- Mollo sposta definitivamente la propria attività verso il noleggio grazie alla crisi del 2009. Certi del futuro del settore gli imprenditori investono fondi propri nell'azienda per ottenere la fiducia delle banche e acquistano macchine che vengono svendute da aziende e concorrenti che non hanno avuto l'intuizione di prepararsi ad affrontare il periodo di difficoltà

«Ci siamo assunti il rischio, siamo andati contro corrente e abbiamo investito soldi nostri: a quel punto, le banche ci han dato fiducia. Migliaia di macchine portate alle aste venivano svendute veramente a nulla: io credevo fortemente nel noleggio e grazie a questo slancio nel 2008 avevamo 7 filiali e fatturavamo 7 milioni. Ad oggi ne fatturiamo 65 e abbiamo 40 filiali.»

L'imprenditore – Esperienza pregressa e Intuizione [II]

Gli imprenditori, grazie al proprio background, all'esperienza all'interno del settore e all'esplorazione del mercato estero e al confronto con i concorrenti hanno identificato gli elementi centrali che hanno permesso a Mollo di crescere gradualmente nel corso degli anni:

- **Anticipo del cambiamento culturale** legato al noleggio (inizio esplorazione negli anni Novanta con affiancamento del noleggio al core business della vendita)
- **Investimenti**
 - Digitalizzazione (10 anni di sviluppo continuo e completa digitalizzazione delle procedure contrattuali)
 - Mantenimento del parco macchine giovane e di valore (80 milioni previsti tra il 2020 e il 2022)
 - Gestione del magazzino ricambi sulla base delle statistiche e sui dati storici relativi ai guasti per ogni mezzo
- **Attenzione al cliente** tramite servizio post vendita e raccolta dati per il rilevamento e monitoraggio di eventuali problematiche in un'ottica di miglioramento continuo
- **Apertura filiali a macchia d'olio e gestione centralizzata della logistica** (utilizzo di vettori terzi gestiti da risorse interne)
- Gestione parco mezzi a nolo tramite **dispositivi di geolocalizzazione**, sensori installati sulle macchine e strumenti digitali che permettono il monitoraggio e **l'intervento da remoto**

Le fonti dell'innovazione e il territorio

Fonti interne

Spirito imprenditoriale. Tramandato dalla generazione precedente e forte all'interno della seconda generazione di imprenditori: la comprensione dell'importanza del far crescere la propria azienda come asset e come capitale, non come utile

R&D interno. L'ingegnerizzazione dei processi e l'investimento in formazione e nuove tecnologie (sviluppo di un software ad hoc) han permesso di digitalizzare completamente l'azienda, dalla raccolta dati e geolocalizzazione di ogni singolo mezzo, fino alla totale informatizzazione dei processi amministrativi e contrattuali

Fonti esterne

Eventi e fiere internazionali. Fin dagli anni Ottanta, Mauro Mollo viaggia molto all'estero partecipando a fiere di settore dove viene a conoscenza che in Europa la maggior parte del fatturato dei produttori di mezzi è generata dai noleggiatori e non dagli utenti finali (fino all'80%) intravedendo quindi un grande potenziale di sviluppo del noleggio nel mercato italiano

Concorrenti esteri. Concorrenti esteri Dai più grandi concorrenti esteri gli imprenditori scoprono l'importanza del noleggio e l'impostazione del modello di business

Le fonti dell'innovazione – Tecnologie e competenze

TECNOLOGIE		COMPETENZE	
Tecnologia	Descrizione	Competenza	Origine
Software – Informatizzazione dei contratti	Si è passati da contratti su carta con decine di firme e tempo perso a due click su un sito o sull'app	Competenze di programmazione miste a quelle di conoscenza della procedura contrattuale	Assunzione di informatici all'interno dell'azienda che hanno imparato a conoscerne le caratteristiche
Software e Fisica – Dati sulle macchine	Mollo ha informatizzato completamente la gestione del parco macchine: dati sull'utilizzo, geolocalizzazione, età, guasti di più di 6 mila macchine diverse	Competenze di programmazione e di conoscenza dei propri prodotti e dei processi logistici	Assunzione di informatici all'interno dell'azienda che hanno imparato a conoscerne le caratteristiche
Macchine elettriche di ultima generazione	Per mantenere il parco macchine giovane si sono spostati sul green prima degli altri: ad oggi hanno almeno 200 pezzi con batteria al Litio		

Il ruolo del capitale umano

- **Formazione:** Interna (Ufficio formazione con una decina di persone impiegate) + Esterna (consulenza e formazione commerciale)
- Mollo ha un **Centro di Formazione** che rilascia **patentini** sia all'interno, sia all'esterno (30.000 da quando hanno iniziato) – Autorizzazione regionale per corsi di formazioni diretta
- Un ruolo decisivo è svolto dall'ufficio Post Vendita, che raccoglie dati da ogni cliente nell'ottica di miglioramento continuo; ad esempio, un reclamo spesso esposto dai clienti era quello degli addebiti per danno su mezzi, questo ha portato l'azienda ad attivare una tutela KASKO (completa e a franchigia 0) su tutti i veicoli del parco macchine, azzerando tutte le contestazioni
- Il software aziendale è stato sviluppato internamente negli ultimi 10 anni ed è continuamente aggiornato sulla base delle segnalazioni provenienti dai collaboratori e per migliorare l'interfaccia del cliente
- Il software aziendale è stato sviluppato internamente negli ultimi 10 anni ed è continuamente aggiornato sulla base delle segnalazioni provenienti dai collaboratori e per migliorare l'interfaccia con il cliente
- Oltre l'80% del personale è incentivato con una provvigione variabile e benefit legati a indicatori di performance

I concorrenti e il posizionamento strategico

«Le nostre macchine vengono consegnate in cantiere entro 24 ore dalla richiesta. Il cliente è al centro di tutto. Le macchine sono nuove e questo è percepito come un fattore determinante da parte del cliente... Le nostre macchine hanno età media di 4,2 anni, sono quindi giovanissime. Questo fa sì che la probabilità di guasto o di necessità di intervento durante il noleggio siano molto basse e si traduce in un elemento di qualità per il cliente che non ha fermi in cantiere.»

Rispetto ai concorrenti la Mollo ha puntato su:

- Un portafoglio prodotti differenziato per soddisfare tutte le esigenze di macchine e attrezzature dei clienti
- Servizi come il noleggio con operatore, bagni chimici e l'erogazione dei corsi di formazione per il rilascio dei patentini per l'utilizzo dei mezzi
- Una rete di filiali distribuita capillarmente sul territorio
- Un'assicurazione KASKO con franchigia zero che copre i danni sui mezzi
- Flessibilità del servizio offerto e velocità nei tempi di risposta che permettono anche la gestione di noleggi brevi o immediati (i principali concorrenti sono poco flessibili e hanno tempi di risposta e delibera molto più lunghi)

«Le multinazionali non stanno dietro a questa flessibilità. Per deliberare 2500 di credito ci mettono 72 ore, non hanno la sensibilità del mercato. Se il target è qualcuno che vuole giusto entrare e uscire con la macchina, hai già perso il cliente. Mollo ha quindi fatto in modo che i flussi informativi siano molto veloci, dall'autorizzazione allo spostamento del mezzo.»

Alcuni dati sul business dell'azienda



- Anno di «svolta»: 2009
- Crescita fatturato dal 2009: +550% (da 10 a 65 M€)
- 9 mila macchine, di cui 6 mila attive quotidianamente
- Creazione di un ufficio specializzato nello sviluppo e gestione del software (9 persone)
- Parco macchine giovane: 4,2 anni
- KASKO su tutti i mezzi con franchigia 0
- Geolocalizzazione e tracciamento completo di tutti i macchinari
- Gestione centralizzata della logistica
- +10,7% di fatturato complessivo tra 2019 e 2020 nonostante il *lockdown*

COVID-19 e Resilienza

- Dalla prima settimana di *lockdown* gli uffici amministrativi, tecnici, di contabilità e marketing hanno lavorato in **smartworking** senza perdite di efficienza
- Durante il lockdown Mollo ha anticipato ai collaboratori che ne facevano richiesta la parte di stipendio relativa alla cassa integrazione. L'azienda ha inoltre elargito un **bonus** di centinaia di migliaia di euro per quel periodo da suddividere tra tutte i dipendenti come **segnale di sostegno** e vicinanza.
- Mollo ha garantito ai clienti la **continuità del servizio** durante il periodo di lockdown tenendo aperti tutti i punti noleggio
- Mollo chiude il 2020 con **+10,7% rispetto al 2019** che è stato storicamente il miglior anno per l'azienda
- L'azienda dimostra una resilienza elevata alla crisi causata dalla pandemia

Le sfide per il futuro

- Mollo sta aumentando consistentemente la varietà del proprio parco mezzi, il numero di processi e attività svolte internamente all'azienda e il numero di clienti diffusi in regioni differenti dal Piemonte: tutto questo genera una maggiore complessità e difficoltà di gestione dei flussi informativi per gli anni a venire pertanto Mollo si sta muovendo per anticipare le necessità a cui dovrà far fronte in futuro
- Un'ulteriore sfida consiste nel cambiamento del mercato del noleggio che, con la discesa in campo di alcuni colossi europei del settore, vede un passaggio da competitors di piccole e medie dimensioni a realtà più grandi tramite l'aggregazione e fusione di diverse società
- L'acquisizione di aziende più piccole sembra essere una componente chiave della strategia imprenditoriale futura

«Competere con noi a livello qualitativo è difficile... la vera sfida è restare efficienti al crescere delle dimensioni. Pensiamo di aprire in Italia ancora 15 filiali per linee interne, poi, in ogni caso, valutiamo anche l'acquisizione di realtà di piccole dimensioni.»



EMBARGO: NON PUBBLICARE PRIMA DELLE 17.30 DEL 13 LUGLIO

PRT GROUP SPA

Overview dell'impresa

- Anno di fondazione: 1921
- Settore: Stampa e gestione documentale per aziende
- Fatturato (2020): 16 milioni di € (+58% rispetto al 2013)
- Dipendenti (2020): 70



- Poligrafico Roggero e Tortia, rinominata recentemente in PRT Group (d'ora in poi PRT per sinteticità), ha svolto un processo di rinnovamento completo e ha trasformato la propria attività **da poligrafico a fornitore di servizi digitali integrati**
- La **stampa fisica** non è stata completamente sostituita ma anzi **fornisce una solida base per sviluppare nuove tecnologie e servizi digitali**. PRT si occupa della gestione documentale «end-to-end» e dei flussi informativi per clienti B2B, dall'archivio documentale alla virtual mail, dalla gestione dei messaggi promozionali alla stampa e invio di materiale «trans-promo», della «traduzione» dei documenti fisici in documenti digitali.
- I principali clienti di PRT sono *utility* (banche e assicurazioni), ovvero settori dove la gestione documentale richiede competenze (anche di tipo tecnico) per quanto riguarda l'impaginazione e la formattazione dei documenti e ha un ruolo decisivo nell'efficienza della comunicazione sia all'interno sia verso l'esterno dell'organizzazione

Storia dell'impresa

PRT nasce originariamente come Poligrafico Roggero e Tortia nel 1921 e dalla fondazione agli anni Settanta si occupa di stampa tradizionale: la fetta maggiore delle attività di stampa riguarda **documenti per pagamenti o a motivi fiscali** (bolle, cedolini, ecc.) per aziende. Negli anni Novanta la direzione dell'azienda passa all'ing. Pesce (attuale CEO di PRT) che decide di rinnovare l'azienda partendo dalla tecnologia: PRT diventa infatti uno degli *early adopter* della **tecnologia laser** per la stampa, investendo nel 1992 per primo a livello regionale su una macchina di stampa individuata ad una fiera in Giappone. Questo passaggio alla stampa laser ha permesso a PRT di iniziare ad entrare nel business del «**trans-promo**» (oltre alla funzione puramente informativa dei documenti e delle lettere, anche quella pubblicitaria «promozionale») e stampare quindi anche materiale pubblicitario.

Questo salto tecnologico e di capacità produttiva permette a PRT di acquisire clienti di livello, tra i primi Credito al Consumo, che a loro volta hanno spinto ulteriormente sul progresso tecnologico e culturale dell'azienda.

Dal primo decennio del 2000 PRT decide di passare in maniera più netta al digitale, non offrendo solo più un prodotto (ovvero il materiale stampato) ma **utilizzando la propria capacità produttiva e le competenze legate alla gestione documentale per fornire ai propri clienti vere e proprie «soluzioni digitali»**, ovvero consulenza e applicativi software su misura per la gestione dei documenti e dei flussi informativi aziendali.

L'imprenditore – Esperienza pregressa e Intuizione

- L'imprenditore comprende l'importanza del saper risolvere i problemi del cliente in quanto driver di crescita sia in termini tecnologici sia di fatturato: effettua un continuo meccanismo di *sensing* indagando sulle problematiche emergenti e su nuove possibilità di investimento
- La gestione documentale digitale è stata percepita da PRT come una qualsiasi altra problematica da risolvere per i clienti già precedentemente acquisiti grazie ai servizi di stampa e gestione dei documenti stampati
- Recentemente è stata inserita una figura (CIO) che aiuterà PRT proprio con questo processo di indagine di nuove possibilità di innovazione, fungendo da tramite tra il reparto tecnico (IT) e commerciale
- PRT sta sviluppando internamente una piattaforma che fornisca un servizio «standardizzato» per le PMI di **gestione documentale digitale e fisica completamente integrata**, dalla *document composition* fino all'eventuale stampa

Le fonti dell'innovazione e il territorio

Fonti interne	Fonti esterne
CIO: assunto con l'obiettivo di identificare nuove opportunità di sviluppo tecnologico per trasformare PRT in azienda innovativa	Clienti: le soluzioni digitali di PRT nascono come risposta a necessità particolari dei clienti
	Network: soprattutto per quanto riguarda la tecnologia di stampa
	Università: ricerca di mercato e identificazione di nuove tecnologie con studenti di Ingegneria Gestionale (Magistrale)

- Il principale driver di innovazione per PRT consiste nei propri clienti: ogni nuova problematica relativa alla gestione dei documenti elettronici e ai flussi informativi viene internalizzata dal commerciale che intrattiene la relazione con il cliente e viene trasformata in opportunità di crescita tramite la ricerca di una soluzione su misura.

Le fonti dell'innovazione – Tecnologie e competenze

TECNOLOGIE		COMPETENZE	
Tecnologia	Descrizione	Competenza	Origine
Software Posta Pronta	Applicativo che permette ai clienti (e privati) di creare un documento dal proprio PC e inviarlo a PRT, che gestirà la parte di stampa e spedizione	Informatica per software integrato alla capacità produttiva	Acquisizione dell'azienda romana Postajet
Stampa laser	Tecnologia di stampa che permette a PRT di essere flessibile tra stampa documentale e a scopo pubblicitario (trans e promo)	Gestione elettronica dello stampato e competenze degli operatori di macchina	Interne, sviluppate nel corso dei decenni
Piattaforma PRT	Tecnologia attualmente in fase di sviluppo che permette la gestione completa del flusso dei dati digitali e fisici (con funzionalità di tracking del flusso già in uso da PRT)	Manageriale e informatica: è necessario conoscere l'innovazione di processo per applicare competenze tecniche	Esterne: CIO e Responsabili IT delle due sedi (Torino e Roma)

Il ruolo del capitale umano

- Formazione: **Mista**
- PRT ha dimostrato di saper individuare opportunità di acquisizione in passato, come la società Postajet che ha portato un ventaglio di competenze digitali non indifferente all'interno dell'azienda ma non trascura la fase di formazione interna, che però non è strutturata.
- Una risorsa che ha avuto una notevole influenza sul percorso strategico e di innovazione di PRT è stato il Chief Innovation Officer assunto recentemente e proveniente da una società informatica partner, il quale sta riadattando le competenze interne e spostando ancora di più il focus dal concetto di «vendere» un servizio a quello di svilupparlo conoscendo le problematiche del cliente.
- Gli addetti alla macchina stanno sviluppando una serie di competenze «a pi-greco», riducendo quelle relative alla manutenzione dei macchinari (svolta in misura sempre maggiore dai produttori) ma spostandosi verso competenze di tipo digitale e di *document composition*.

I concorrenti e il posizionamento strategico

- PRT ha sempre puntato sul comprendere i bisogni del cliente e fornire soluzioni: in un mondo dove il digitale sta sempre più prendendo il sopravvento, la selezione e attivazione di competenze di questo tipo ha permesso all'azienda di trasformarsi in qualcosa di nuovo, differenziandosi dai concorrenti che invece son rimasti legati al fisico e alla capacità produttiva.
- Le sfide principali riguardano l'allineamento delle competenze interne: in particolare, per riuscire a comprendere a fondo problemi di natura informatica e documentale provenienti dai clienti, i commerciali di PRT dovranno ampliare il proprio spettro di conoscenza anche sul lato tecnico.
- PRT si sente «forte» rispetto ai propri concorrenti, i quali però potrebbero non essere più riconosciuti come tali. Il business di PRT consiste oggi in un mix di digitale (software e servizi di document management) e fisico (la stampa) e copre una grande varietà di servizi: identificare un competitor potrebbe non essere più un processo semplice.

COVID-19 e Resilienza

- PRT aveva già l'infrastruttura informatica per permettere il lavoro da remoto ma hanno dovuto potenziarla
- **In presenza:** Produzione, turni e distanziamento
- **Smartworking:** Amministrativi, Sales ma soprattutto per IT (Operations)
- È stato fatto un percorso di formazione a distanza per l'attitudine allo smartworking
- Non sono state rilevate nuove inefficienze causate dal nuovo modo di lavorare
- PRT ha sfruttato il periodo di pandemia per finalizzare il progetto del «Documento Dinamico» su cui stava lavorando dal 2019. L'aumento della proposizione digitale è ancora più giustificata dall'aumentare delle problematiche esterne legate ai colli di bottiglia nelle spedizioni dei documenti fisici a causa del periodo di emergenza

Le sfide per il futuro

- La principale sfida per il futuro che PRT vede per i prossimi anni consiste nel riuscire ad utilizzare le innovazioni messe a punto per segmentare con maggiore precisione il mercato e creare prodotti software specifici per imprese di diversi settori e dimensioni. Si tratta di un passaggio necessario per sostenere la crescita futura, e richiede anche un intervento sulle capacità presenti in azienda in tema di approccio al mercato e sviluppo della tecnologia
- Tale software, attualmente in via di sviluppo, dovrebbe unire funzionalità già attive, come il **tracking** dei documenti e la possibilità di vederne lo stato da parte dei clienti (completa trasparenza), a nuovi applicativi sviluppati grazie all'esperienza ottenuta dal continuativo processo di risoluzione dei problemi dei propri clienti nel corso degli anni
- Inoltre l'impresa deve tenere conto dell'ingresso nel suo mercato di piattaforme digitali di grandi dimensioni che offrono servizi standardizzati a costi molto contenuti. L'ingresso di queste piattaforme determina l'evoluzione dell'architettura del settore, e PRT dovrà identificare le condizioni attraverso le quali mantenere il livello di competitività.
- *«Stiamo facendo grossi sforzi concettuali per evolvere sulla parte IT e sulle conoscenze tecniche dei nostri commerciali perché è un mondo a cui è difficile stare dietro... In futuro PRT dovrà trovare una propria identità, perché va bene offrire soluzioni sempre nuove ai clienti ma siamo arrivati al punto in cui ogni commerciale conosce solo i servizi che offre ai propri clienti e non quelli degli altri addetti alla vendita: in questo modo rischiamo di perdere delle grosse opportunità...»*



EMBARGO: NON PUBBLICARE PRIMA DELLE 17.30 DEL 13 LUGLIO

REDA SPA

Overview dell'impresa

- Anno di fondazione: 1865
- Settore: Tessuti per abiti
- Fatturato (2020): 70 milioni di €
- Dipendenti (2020): 401



Reda produce tessuti ad altissima qualità ed è leader del settore, grazie ad un background di competenze accumulate da più di due secoli.

Negli ultimi anni, con il passaggio generazionale dell'imprenditore, Reda ha gradualmente trasformato il proprio business, cercando di affacciarsi al mondo digitale con una progressiva digitalizzazione della filiera tramite l'acquisizione di Lanieri, con l'obiettivo di utilizzare il web per innovare il proprio prodotto ed il modo di venderlo.

Ad oggi, la produzione di Reda si articola in tre differenti linee: Reda 1865 (tessuti classici), Reda Active per l'abbigliamento tecnico-sportivo e Reda Flexo (tessuto travel con elastomero sostenibile). È uno dei pochi Lanifici al mondo a gestire internamente tutta la catena di produzione, dagli allevamenti in Nuova Zelanda al tessuto finito.

Storia dell'impresa

Reda viene fondata nel 1865 dall'imprenditore Carlo Reda e viene acquisita nel 1919 dai fratelli Botto Poala, facenti parte di una importante famiglia di tessitori. La sede dell'azienda è a Valle Mosso, nel biellese, dove fu costruito il primo lanificio. Le generazioni successive di imprenditori mantengono elevato lo standard di qualità dei prodotti Reda, tanto da divenire leader nel settore con vendita sia in Italia, sia all'estero.

Nel 1968 un'alluvione distrugge gli stabilimenti e l'allora famiglia di imprenditori decise di ripartire facendo importanti investimenti tecnologici rinnovando completamente il parco macchine. Questa scelta aiutò moltissimo il rilancio dell'azienda in particolare la crescita dell'export. All'inizio degli anni '90 Reda decide di acquisire la prima delle tre grandi fattorie in Nuova Zelanda per l'allevamento delle pecore, per poter presidiare meglio l'area delle materie prime. Nel 1998 viene inaugurato il nuovo stabilimento Reda, costruito con un nuovo modello industriale integrato mai realizzato prima da un'industria tessile e con l'inserimento di alcune innovazioni tecnologiche come la filatura a condensazione.

Fin dall'inizio degli anni 2000, l'attuale CEO, Ercole Botto Poala, con il supporto dei cugini Francesco, in qualità di COO, Fabrizio e Guglielmo, sta continuando a portare innovazione in azienda, identificando fin dall'inizio un bisogno complesso di modificare il business della propria azienda in modo da potersi interfacciare col mondo digitale ma sempre nel rispetto delle tradizioni e della qualità del proprio prodotto.

Nel 2013 scopre Lanieri, all'epoca startup attiva nella scena regionale e nel corso degli anni acquisisce prima le competenze, affiancandola e gradualmente integrandola al proprio business.

L'imprenditore – Esperienza pregressa e Intuizione

- Ercole Botto Poala eredita le conoscenze dalla generazione precedente ma decide di cambiare il modello di business perché comprende che il mercato e le esigenze dei clienti sono in continuo mutamento e che è necessario «raccontare» il prodotto in modo nuovo.
- L'imprenditore ha sempre viaggiato, partecipato a fiere del settore a livello nazionale ma soprattutto internazionale e da queste esperienze ha internalizzato non tanto la conoscenza specifica sul digitale quanto piuttosto la visione strategica che ne deriva
- Reda ha identificato Lanieri dopo un'attenta ricerca, incontrandola alla competizione Start Cup Piemonte: i due co-founder hanno portato esperienza in ambito digitale e informatico vitali per la direzione strategica di Reda verso la vendita online di prodotti su misura

«[...] così incontro questo imprenditore a Shanghai: lavora per un'azienda che fa abiti su misura online. Nella mia testa ero convinto che si potesse vendere abbigliamento online, ma l'abito su misura, manco a parlarne. Ma son curioso di natura e chiedo di incontrarlo. Lo incontro in questo magazzino semivuoto della periferia di Shanghai. Noto che mi mostra un abito confezionato a rovescio: strano, noi lo facciamo diritto per lo standard qualitativo, a rovescio qualitativamente viene una schifezza. Dopo 2 ore mi rendo conto che all'epoca io avevo 40 anni, lui 28, e che il suo modello di impresa è completamente diverso dal mio, io sto prendendo esempio da mio padre e mio zio che hanno 70 anni, e mi son detto "forse sbaglio io". [...] Credo che in questo momento della nostra epoca non ci sia bisogno di figli di imprenditori ma di imprenditori.»

Le fonti dell'innovazione e il territorio

Fonti interne	Fonti esterne
Spirito imprenditoriale del CEO	Concorrenti – in particolare esteri per quanto riguarda il modello di business e l'approccio al digitale
Competenze su tessuti e metodi di lavorazione	Fiere e network internazionali – Silicon Valley e mercato orientale
	Startups – Lanieri acquisita nel 2016 dopo diversi anni di collaborazione
	Banca Sella ed il suo network di innovatori – l'unica a Biella che stava seguendo un processo di innovazione

- La chiave per la riuscita del processo di innovazione di Reda risiede nell'intuire l'importanza di internalizzare competenze di specialisti in tecnologia (e non solo di prodotto) e il ricercarle esplorando il territorio spasmodicamente
- *«In Lanieri di fatto avevano quella caratteristica che stavo cercando... Nel pensare di mettere su un team, avevo individuato queste caratteristiche: competenti nel mondo digitale e che non conoscessero il mondo di abiti. Se mi avessero detto "siamo esperti di abiti e di tessuto" non li avrei presi. Perché per fare queste cose oggi bisogna guardare le cose da un angolo completamente diverso, altrimenti viene una cosa simile a quella che hai già.»*

Le fonti dell'innovazione – Tecnologie e competenze

TECNOLOGIE		COMPETENZE	
Tecnologia	Descrizione	Competenza	Origine
M2M (Made to Measure) Omnichannel Experience	Più di 10 milioni di combinazioni per la personalizzazione del capo	Competenze in «Digital»	Lanieri
Algoritmi di gestione della produzione	Necessari per gestire filiera e numero di combinazioni di prodotto	Marketing	Yoox

Il ruolo del capitale umano

- Formazione: **Interna** per competenze *core* e **acquisizione diretta** per competenze informatiche
- Reda possiede al suo interno due mondi apparentemente separati e specializzati rispettivamente in tradizione e innovazione, con l'obiettivo di trasportare sul digitale la relazione con il cliente comunicando la qualità del proprio prodotto tramite strumenti completamente nuovi
- Tale innovazione ha permesso a Reda in principio di acquisire nuovi clienti (sono diventati fornitori di *Allbirds* nel 2015, «*unicorn*» della Silicon Valley) e, in seguito, vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti meno digitalizzati
- Lanieri lavora come entità completamente autonoma per tutto ciò che riguarda il digitale, acquisisce e sviluppa competenze che sono poi portate in tutto il gruppo.
- *«Lanieri mi ha portato a riflettere su: "lo cosa vendo?" "Come lo vendo?". Incontro il cliente, gli faccio toccare il tessuto, capisce la qualità e c'è un certo tipo di interazione. Lanieri mi ha fatto capire che il digitale comporta che tu debba comunicare la stessa cosa ma in maniera diversa: non vendendo più solo tessuti ma contenuti. Reda deve avere delle storie da raccontare per far sì che chi vuole comprare percepisca questi valori.»*

I concorrenti e il posizionamento strategico

- *«Ho investito centinaia di migliaia di euro in Digital twin, ho chiamato i miei concorrenti presenti nel mio territorio e ho messo a disposizione ciò che ho fatto. Ho detto 'Prego, portatelo avanti anche voi, perché a me non interessa essere il proprietario di qualcosa che sono l'unico ad avere e che prima che parta ci vogliono decenni.' Il rischio è che i clienti più grossi portino avanti il loro che sono poi tutti diversi. Quindi il vantaggio non è essere il primo e tenerlo segreto, ma se poi tutti prendono il tuo sistema. [...] ma dall'altra parte c'è una mentalità "Lui un concorrente: non mi fido". Quindi la scelta di tutti i concorrenti (e dei clienti) è stata quella di farsi costruire un sistema su misura, ecc. Idea giusta ma svolta in modo sbagliato e con tempistiche sbagliate. Non ci si può mettere 2-3 anni a fare una cosa. Bisogna essere veloci.»*
- Reda ha un posizionamento forte rispetto ai concorrenti e ha adottato una posizione di *first mover* in termini di adozione di nuove tecnologie digitali: riscontra però notevoli difficoltà nell'attuare una strategia di *open innovation* con i propri clienti e concorrenti, problema che ha impatto sul proprio posizionamento nella filiera

EMBARGO: NON PUBBLICARE PRIMA DELLE 17.30 DEL 13 LUGLIO

Alcuni dati su Lanieri



- 2012 - Lanieri nasce come startup all'I3P
- 2013 - Reda scopre Lanieri e inizia la partnership
- 5000 clienti con 50% di *retention*
- Apertura di Atelier all'estero (Parigi, Bruxelles, Zurigo)
- Risorse di Lanieri in seguito internalizzate in azienda
- Incremento fatturato 2013-2019: 63%

COVID-19 e Resilienza

- **Produzione:** lavoro in presenza parziale. Durante l'ultimo anno la domanda sui tessuti è diminuita drasticamente, dato che con una maggiore sedentarietà, il cliente preferisce la maglieria. Per questo motivo, la maggior parte delle risorse hanno usufruito della cassa integrazione per la maggior parte del 2020
- Per tutto ciò che non riguarda la produzione, le risorse di Reda erano già abituate a lavorare in remoto e in *smartworking*, quindi il passaggio è avvenuto senza alcun tipo di variazione. Un altro elemento che ha ridotto l'impatto negativo del periodo di emergenza è l'abitudine da parte dell'azienda di lavorare e interfacciarsi periodicamente già da anni con gli uffici in remoto (in particolare con una consociata in Australia)

Le sfide per il futuro

- Fino al 2019 l'imprenditore ha concentrato i propri sforzi sul lato «front end» verso il cliente e digitalizzare quella parte di filiera, mentre guarda al futuro con un occhio di riguardo verso **l'aumento dell'efficienza interna**
- Grazie all'Information Technology Officer recentemente inserito si son resi conto di essere avanti come macchinari ma indietro come sistema gestionale: uno dei prossimi step sarà quindi cambiare ERP
- **Progetto «Digital Twin»:** digitalizzazione completa della collezione in modo da comunicare con il proprio cliente senza produrre fisicamente il campione. Viene creato un modello digitale grazie ad una mappa di cinque elementi informativi differenti presenti a sistema