

NUMERO 2 - FEBBRAIO 2022 - ANNO LXXV

DIRIGENTI

INDUSTRIA



ALDAI

MENSILE DELL'ASSOCIAZIONE LOMBARDA DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI



**Equità fiscale, innovazione,
transizione ecologica, infrastrutture,
istruzione e ricerca:**

i booster del rilancio

Sommario

NUMERO 2 - FEBBRAIO 2022 - ANNO LXXV

FOCUS - PNRR: le proposte dei manager

EDITORIALE

- 1** Le leve della crescita
Manuela Biti

FOCUS

- 4** PNRR e Riforma Fiscale
Roberto Saliola
- 8** Management pubblico e privato insieme per dare un futuro al Paese
Valter Quercioli e GdL Innovazione, concorrenza, competitività e transizione energetica

MANAGEMENT

- 14** L'equilibrio di genere che fa crescere il PIL e le imprese
A cura della redazione 4.Manager
- 18** Spread Meritocratico: rischio per le prospettive del Paese
Giorgio Neglia

INDUSTRIA

- 22** Benchmarking nelle PMI?
Intervista di Franco Del Vecchio

SVILUPPO PMI

- 26** Il digitale mette le ali al fatturato ALPES
Franco Del Vecchio



quartino staccabile

SERVIZI AGLI ASSOCIATI

- 29** Indagine rivista "Dirigenti Industria"



NOTIZIE DAL CONSIGLIO DIRETTIVO

- 34** Gli incontri di novembre e dicembre 2021
Paolo Ferrario

LAVORO

- 36** La carriera perfetta
Claudio Ceper

FORMAZIONE

- 37** Premiazione prima Borsa di Studio
Dott. Ennio Peccatori
Renato Signoretti

- 39** Bando seconda Borsa di Studio
Dott. Ennio Peccatori

- 40** More4You - Manager e competenze in aula: obiettivo scuola
A. Segù, G. Barcellari, M. Donati

- 42** La sostenibilità entra in concorso
Claudio Masi

PREVIDENZA

- 44** Pensioni oggi e prospettive secondo l'OCSE
Mino Schianchi



In copertina:

L'attuazione del PNRR non può prescindere dal contributo manageriale e in questo numero pubblichiamo le proposte dei gruppi di lavoro CIDA su: equità fiscale, innovazione, transizione ecologica, infrastrutture, istruzione e ricerca.

DI+

- 46** Ciak si gira in Lombardia in Lombardia

CULTURA E TEMPO LIBERO

- 50** Lo striptease dello scrittore:
La Casa Verde di Mario Vargas Llosa
Alberto Cantoni

- 52** Pianificazione Finanziaria e Risparmio
Pasquale A. Ceruzzi

- 54** Etica e ricerca della felicità
Giorgio Medi

- 55** 4° Concorso Letterario ALDAI
Uno skyline, una vita
Norberto Pelosi

- 59** Il libro del mese
• Voglia di vivere ancora
recensione di Mario Garassino



DIRIGENTI
FEDERMANAGER LOMBARDIA
INDUSTRIA

NELL'EDIZIONE DIGITALE DELLA RIVISTA TROVERETE ANCHE



- I rincari delle commodity, in particolare gas ed energia elettrica, rischiano di bloccare le imprese – *Centro Studi Confindustria*
- Italia a rischio povertà energetica – *Franco Del Vecchio*
- Innovazione tecnologica, cosa ci aspetta nel 2022? – *Giancarlo Magnaghi*
- Il fascino della virtù – *Maria Cristina Origlia*

- Dalla riforma fiscale poca luce sul buio demografico – *Giorgio de Varda*
- Sassoli: CIDA, rilanciare il suo appello al 'lavoro di squadra' – *a cura di CIDA*
- Relazione del Presidente all'Assemblea Federmanager 2021 – *Stefano Cuzzilla*
- Le qualità per ripartire – *Mario Cardoni*

Per la lettura inserire una parte del titolo nel campo "ricerca" della rivista www.dirigentindustria.it

Benchmarking nelle PMI?

Intervista al collega Fausto Benzi, Innovation Manager di successo nello sviluppo delle Piccole e Medie Imprese*



Intervista di Franco Del Vecchio

Coordinatore del Comitato di redazione *Dirigenti Industria* - rivista@aldai.it

Fausto, spiegaci in poche parole che cosa si intende per benchmarking interno e benchmarking esterno, e perché le PMI dovrebbero preoccuparsi se non lo fanno?

Il benchmarking interno è un processo per la comparazione delle performance delle funzioni o dei processi all'interno dell'azienda, mentre il benchmarking esterno è utile per confrontare i risultati dell'impresa con quelli di altre aziende. Molte PMI non hanno evidenza dei margini di miglioramento alla loro portata, semplicemente perché non realizzano un benchmarking oggettivo interno ed esterno. Non confrontando i propri risul-

tati con quelli di altre aziende, di dimensioni simili oppure operanti nello stesso settore, non conoscono le aree di miglioramento e non attivano subito le iniziative di otti-



Fausto Benzi, autore del libro "Simplicity".

mizzazione e sviluppo: condizione indispensabile per mantenere viva la propria competitività nel lungo termine.

È fondamentale per le PMI effettuare di tanto in tanto un vero check up organizzativo che coinvolga tutti: datore di lavoro, dirigenti, impiegati, operai e personale esterno stabilmente inserito in azienda. Se non sappiamo dove siamo diventa difficile definire la rotta da seguire...

Quali sono le fasi che compongono il processo di benchmarking? Quali sono le cose più importanti su cui focalizzarsi in ciascuna fase? Ma prima di tutto, il benchmarking

è un'attività da fare una volta ogni tanto?

Si tratta di un'attività che occorre fare in modo continuo e strutturato, seguendo metodologie che assicurino i migliori risultati:

- formalizzare i processi della nostra azienda e individuare le funzioni e i processi da sottoporre al *benchmark*. In questa fase è importante disegnare dei *flow chart* che consentano di verificare e valutare i processi dell'impresa;

- identificare le imprese leader nel settore e stabilire un set di criteri da utilizzare nella selezione, realizzando una lista preliminare... di criteri;

- individuare le prassi di eccellenza e misurare il gap. Concentrarsi sul *benchmark*, ovvero sulla misura, è un esercizio vano se poi non si risale alla prassi – *best practice* – che, applicata nel processo, genera il risultato;

- realizzare il miglioramento definendo piani di azione. Fare il *Gantt* del progetto temporizzato e monitorarlo mensilmente;

- verificare i risultati in termini chiari, studiando i dati reali, ovvero i dati non inquinati da opinioni o suggestioni personali.

Come si fa in pratica a ottenere valore da un'analisi di benchmarking? Puoi fare qualche esempio pratico di progetti di miglioramento nati ed elaborati grazie a questo processo?

A volte, con il passaparola, vengo chiamato in aziende che già presentano rilevanti problemi gestionali e/o commerciali... Il *benchmarking* che realizzo è finalizzato a far comprendere all'imprenditore che, anche quando le difficoltà non sono ancora visibili, le aree di miglioramento già ci sono... ad esempio:

1. mancanza del "Funzionigramma pesato" per ogni dipendente (brevetto Simplicity);

2. mancanza di benchmarking interno ed esterno come metodo;

3. non adeguata formalizzazione dei processi aziendali;

4. non adeguati sistemi di misurazione dei processi aziendali;

5. non adeguati sistemi ICT/digitali e di reporting per la misurazione delle diverse performance aziendali che si devono sempre riconciliare nel bilancio ufficiale, ecc.;

6. mancanza di disponibilità al cambiamento culturale per affrontare le nuove sfide;

7. mancanza di un decalogo aziendale per definire le azioni di ogni giorno;

8. mancanza di un sistema premiante condiviso.

Due esempi per chiarire il concetto: uno di benchmarking interno e uno invece di esterno

Esempio di benchmarking interno tra colleghi

Per la prima volta in azienda, i dipendenti si sono reciprocamente valutati tra loro in modo anonimo, individuando autonomamente le persone che esprimono eccellenza. L'oggetto della valutazione non è stata la persona, ma il modo in cui esplicava la propria attività lavorativa: il suo modo di agire, le competenze, la qualità del contributo e la capacità di incidere sulle performance della struttura di appartenenza. Sono state proposte 5 domande ai dipendenti dell'azienda relativamente a cortesia con i colleghi e i clienti-fornitori, tempestività e precisione delle risposte, capacità di gestire il lavoro ordinario e le

emergenze, chiedendo a ognuno di valutare in modo anonimo i colleghi esprimendo una delle sei valutazioni possibili: **da 9 a 10** per una valutazione **molto alta**, **8 alta**, **7 media**, **6 sufficiente**, **da 0 a 5 bassa**, sesta possibilità, **non valutabile** (vedi tabella in fondo all'articolo).

Le valutazioni ricevute dal personale attraverso il questionario online hanno fornito un quadro positivo delle 3 aree classiche del "devo", e circa il 45 % dei dipendenti ha ottenuto un punteggio di eccellenza nelle domande:

2) cortesia con clienti e fornitori: punteggio di eccellenza ottenuto dal 60% dei dipendenti;

4) gestire il lavoro ordinario: punteggio d'eccellenza ottenuto dal 40%;

5) gestire le attività in emergenza sotto stress: punteggio d'eccellenza ottenuto dal 35%.

Valutazione non altrettanto positiva nelle due aree del "voglio", con punteggi inferiori per le domande:

1) cortesia con i colleghi, solo il 28% dei dipendenti ha ottenuto un punteggio d'eccellenza;

3) tempestività e precisione nelle risposte, il 29,18% dei dipendenti ha ottenuto un punteggio d'eccellenza.

Solo il 16,21% delle persone intervistate ha mediamente indicato livelli d'eccellenza in tutte le 5 domande! Le imprese di successo riescono a esaltare le motivazioni dei propri collaboratori creando una cultura di eccellenza. Prendere coscienza delle aree di miglioramento consente la progettazione di azioni per realizzare un ambiente più collaborativo, una migliore produttività e il miglioramento dell'immagine.

Per creare contesti eccellenti bisogna smettere di individuare solo i problemi e le colpe altrui... bisogna invece identificare e risolvere i problemi che sono alla nostra portata. Come diceva l'allenatore Velasco ai suoi schiacciatori: "lo voglio schiacciatori che sappiano schiacciare bene palle alzate male".

Il *benchmarking* interno ha permesso di:

- individuare autonomamente le persone che esprimono eccellenza;
- ogni singolo reparto ha potuto identificare il dipendente con la votazione migliore;
- l'azienda ha ottenuto una valutazione omogenea di tutti i reparti e, indirettamente, anche una votazione media di ogni singolo reparto.

Da notare che le votazioni tradizionali da 0 a 10 – anche se sono state mediamente alte – non hanno impedito di evidenziare il primo e l'ultimo... non è il punteggio in sé che conta, ma quello rapportato a quello dei colleghi!

Puoi fare anche un esempio di benchmarking esterno?

Il benchmarking esterno permette di valutare le performance dell'impresa mettendo a fuoco aree critiche e opportunità di miglioramento. Con un'analisi comparata dei bilanci si sono individuate le aree con le anomalie più critiche, così da definire le soluzioni. Nel nostro esempio era emerso un valore elevato di costi di produzione.

Il valore cumulato della produzione delle cinque ditte concorrenti sommava 36.975.256 euro con un valore cumulato delle materie prime di 5.045.361 euro. In questo caso il valore medio di incidenza delle materie prime sul valore della produzione dei concorrenti era del

35,90% rispetto al 47,68% dell'azienda in *benchmarking*, con una differenza importante e sfavorevole dell'11,78%. I maggiori costi annui dell'azienda in esame rispetto alla concorrenza ammontavano a oltre 1,24 milioni di euro. Inoltre, il confronto del conto economico delle sei aziende indicava in modo evidente l'azienda leader; il che costituisce un'informazione preziosa anche per i potenziali clienti.

Si è poi verificato che l'azienda con risultati critici interveniva sulle commesse con revisioni continue dovute principalmente alle "non complete specifiche del cliente" (in qualche caso validate a progettazione iniziata) e da "carenze di progettazione" rilevate in fabbrica solo in fase di montaggio o di collaudo. L'analisi oggettiva è stata fondamentale per identificare il problema e attivare i correttivi necessari a partire da nuove condizioni generali di vendita e rigorose procedure per le funzioni aziendali coinvolte. Il check up rilevò vari punti di debolezza e mancanza di strumenti di pianificazione che avrebbero poi consentito di effettuare rapidamente le simulazioni prima di prendere decisioni in fabbrica. La corretta gestione del piano di produzione avrebbe delineato in modo ottimale le date di consegna cliente, la saturazione di risorse di personale (aggiustaggio, meccaniche, elettriche, elettroniche, fornitori esterni) ecc.

Benchmarking

L'innovazione del prodotto

L'azienda si era venuta a trovare con 13 linee di prodotto a catalogo per un totale di oltre 100 modelli diversi. Si trattava di esemplari disomogenei tra loro. Il trend verso l'esplosione delle linee di prodotto sembrava inarrestabile. I costi di progettazione crescevano in modo preoccupante e altrettanto quelli di gestione dei ricambi con utilizzi e ordinativi molto modesti!

La soluzione adottata comprendeva: un piano d'innovazione modulare del prodotto e nuove fonti per acquisire soluzioni tecnologiche avanzate.

Il trend verso l'esplosione non controllata di nuovi modelli fu trasformata in sviluppo di nuove architetture modulari, in logica "Lego", seguendo tre metodologie:

1. Design For Manufacturing (DFM), per scegliere il processo di fabbricazione più economico, l'attrezzatura più coerente e il materiale più performante;
2. Design For Assembly (DFA) per ridurre i costi e i tempi di assemblaggio, valutando l'eliminazione di alcuni componenti integrandoli tra loro in un pezzo unico preventivamente fabbricato;
3. Co-design. Nello sviluppo prodotti vennero coinvolti: fornitori, consulenti esterni, ecc.

Per chiudere, vorrei chiederti, secondo la tua esperienza, quanto è importante per l'azienda fare benchmarking e innovare?

Il *benchmarking* è una attività da fare in modo continuo e strutturato. Ogni azienda deve organizzare la propria modalità in autonomia sapendo che per un buon *bench-*

marking occorrono competenze: commerciali, di analisi organizzativa e tecniche.

Non dobbiamo mai innamorarci dello status quo; ma imparare a guardare al futuro come una sfida stimolante da accettare e da affrontare, mettendosi sempre in discussione, nella consapevolezza che gli esami non finiscono mai e che **gli**

uomini imparano finché vivono, mentre le imprese vivono finché imparano. Spero che il libro che ho scritto convinca più imprese a ricercare il cambiamento e a rendere continua l'innovazione in azienda. *Simplicity* è un manuale e una guida per fare di più e meglio. I molti casi di successo in appendice ne sono la prova. ■

PUNTI SUI QUALI DEVE ESSERE EFFETTUATA LA VALUTAZIONE						
1 - CORTESIA CON I COLLEGHI		I rapporti di lavoro devono sempre essere gestiti con la massima chiarezza e disponibilità per mettere tutti nelle migliori condizioni. Le telefonate e gli scritti devono di fatto essere sempre improntati alla massima collaborazione e rispetto.				
MOLTO ALTA	ALTA	MEDIA	SUFFICIENTE	BASSA	NON VALUTABILE	VOTO
DA 9 A 10	8	7	6	DA 0 A 5	0	
2 - CORTESIA CON CLIENTI E FORNITORI		I rapporti di lavoro devono sempre essere gestiti con la massima chiarezza e disponibilità. Il Cliente è quello che ci paga lo stipendio. I Fornitori sono i nostri partner strategici che ci consentono di soddisfare i nostri Clienti.				
MOLTO ALTA	ALTA	MEDIA	SUFFICIENTE	BASSA	NON VALUTABILE	VOTO
DA 9 A 10	8	7	6	DA 0 A 5	0	
3 - TEMPESTIVITÀ E PRECISIONE NELLE RISPOSTE		I tempi misurano sempre la nostra efficienza. Spesso la "non tempestività" è bloccante per i passaggi successivi. I Clienti/Mercato/Fornitori ci valutano anche sui nostri tempi di risposta. Ci valutano evidentemente anche sulla qualità della nostra proposta e sui diversi aspetti economici.				
MOLTO ALTA	ALTA	MEDIA	SUFFICIENTE	BASSA	NON VALUTABILE	VOTO
DA 9 A 10	8	7	6	DA 0 A 5	0	
4 - CAPACITÀ DI GESTIRE IL LAVORO ORDINARIO		Sono le modalità standard della funzione.				
MOLTO ALTA	ALTA	MEDIA	SUFFICIENTE	BASSA	NON VALUTABILE	VOTO
DA 9 A 10	8	7	6	DA 0 A 5	0	
5 - CAPACITÀ DI GESTIRE LE EMERGENZE		Sono le modalità non standard della funzione, ovvero: 1) il fare ciò che serve in quel determinato momento per risolvere al meglio la difficoltà, e 2) le capacità di gestire le diverse attività anche sotto stress.				
MOLTO ALTA	ALTA	MEDIA	SUFFICIENTE	BASSA	NON VALUTABILE	VOTO
DA 9 A 10	8	7	6	DA 0 A 5	0	

(*) **NOTA:** Fausto Benzi, autore del libro *Simplicity* nel 2021, inizia a lavorare nel gruppo ENI e in SNAM, per poi dedicare 9 anni a Osram nel ruolo di Organization Director, quindi Logistic and Plant Director per A&G Marco SpA, assicurando la consegna di giornali e riviste a 36.000 edicole in tutta Italia. Nel 2000 è General Manager per TEKNO Srl e assume ruolo analogo per la Carlo Banfi SpA dal 2004 al 2012. Si dedica a esperienze di Temporary Management per Cason Srl, Eutro Log SpA, Sogedim srl, VALEOin. La molteplicità di esperienze genera una profonda conoscenza del mondo delle PMI. Nel 2010 riceve la *Stella al Merito del Lavoro*. Oggi svolge anche attività di consulente e docente presso il Parco Scientifico Tecnologico di Como NExT e presso l'ITS di Cantù e Bergamo.