

Assomac, i suoi Associati: un mondo nuovo, l'urgenza di un cambiamento

**Giorgio Del Mare
Evelina Galione
Luca Chiappa
Cosimo Finzi**

14 luglio 2020



Angelo Aiello	Finance for Food
Renzo Libenzi	Loccioni
Alberto Frausin	FSI
Thomas Bialas	Nemolab
Stefano Lorenzi	L&A Consulting
Enrico Mussetto	Jakala
Tommaso Morelli	Anthea
Carlo Romanelli	Net Working
Giorgio Marsiaj	Sabelt
Riccardo Comerio	Comerio Ercole
David Schmelzeisen	Istitute of Textile Technology
Emanuele Pivotto	Loro Piana

Andrea Pontremoli	Dallara Automobili
Aurora Magni	Blumine e LIUC
Marco Tortioli Ricci	Aba Perugia
Daniel Kraus	Confindustria
Paola Zovatto	Fiera Milano
Antonio Fossati	RDS&Company
Amir Baldissera	Experenti
Adele Genoni	EFI Reggiani
Aldo Fumagalli	SOL
Alessandro Riello	Aermec Spa
Giordano Riello	Aermec Spa

Premessa: legenda del riferimento alle TF

TF A e C

- **Sotto team 1: i valori di Assomac**
- **Sotto team 2: il ruolo di Assomac**
- **Sotto team 3: la comunicazione di Assomac**

TF B

- **Sotto team 1: sito web e organizzazione webinar
(focus su tecnologia)**
- **Sotto team 2: teleassistenza**

Il contesto di oggi

Il contesto di oggi e la risposta necessaria

Il contesto nazionale e internazionale appare:

- **difficile e incerto (già prima di Covid-19)**
- **in rapido cambiamento e con crescente complessità**
- **ancor più difficile in Italia, per la debolezza del sistema e la mancanza di leader**

La risposta – dei singoli attori e dell'Associazione – deve essere:

- **immediata, per rispondere alle urgenze prioritarie e progettare sviluppi di lungo periodo**
- **concreta, intensa, fattuale**
- **caratterizzata da visione strategica, non da misure tattiche**

Incertezza sul futuro

Lo scenario **più probabile** è quello di un **lento ritorno alla normalità precedente**, senza tuttavia mai raggiungerla completamente

Non convincono né il modello del cambiamento drastico né lo scenario più negativo dell'arretramento globale a livello sociale, economico, politico.

Dal punto di vista aziendale: opportunità e rischi:

- il mercato mondiale potrebbe “riassetarsi” → cambiamento delle filiere, rinforzarsi di alcuni attori, netto indebolirsi di altri.
- la “media complessiva” rischia di nascondere dinamiche differenti tra azienda e azienda.

La debolezza del sistema-Italia

In riferimento all'Italia prevale **sostanziale negatività**

Io penso che da qui a 3 anni l'industria italiana perderà produzione industriale come nel 2008 e soprattutto 2012; io mi attendo un crollo del 25% delle aziende

Non è una negatività per il tessuto imprenditoriale quanto **per il sistema-Paese complessivo**: politica, istituzioni e Pubblica Amministrazione

Non sono ottimista per l'Italia per motivi evidenti che si manifestano anche in questa situazione eccezionale: ci ritroviamo a subire la situazione attuale peggio di altri, abbiamo idee nebulose rispetto al futuro, il fardello del debito pubblico è enorme. Veniamo battuti persino dalla Spagna, ci allontaniamo dalla situazione dei Paesi vicini

La debolezza del sistema-Italia

Covid-19 è un catalizzatore delle negatività: solo in parte le crea, mentre in grande misura amplifica quelle preesistenti.

Dalla fase acuta di questo allarme sanitario usciremo a novembre-dicembre del 2021 quando avremo distribuito il vaccino, fino ad allora dovremo imparare un nuovo modo di vivere. Per l'Italia la vedo molto male, uscivamo da un -30% di fatturato in tanti settori, l'Italia non stava più al passo; servizi di cura della persona e commercio di massa saranno duramente colpiti e andranno ripensati ma io non vedo forza sufficiente nella reazione italiana. Ci sarà un forte crisi e subiremo lo shopping da parte di chi reagisce meglio di noi. Un po' la situazione pre-Covid ma la pandemia fungerà da acceleratore.

Il tema ambientale: un indebolimento solo temporaneo

Covid-19 porta con sé trasformazioni **nel breve per poi tornare ai trends precedenti**, per esempio **l'allentarsi della pressione verso una economia più "green"**

Tale attenzione rimane comunque un driver fondamentale **per lo sviluppo del settore e dei singoli attori economici come elemento differenziante dalla concorrenza internazionale**

Il rischio è che la parte ecologica, di Corporate Climate Responsibility, venga indebolita, con l'allontanamento dal Climate Neutral in Europa, dalla plastic free economy (lentamente ma ci si andava); temo che dopo questa "disavventura Covid" c'è il rischio che sia il contrario; c'è un rischio oggettivo di accelerazione industriale con un "liberi tutti": deregolamentazione, ecocidio, e anche "colpi bassi" (magari rastrellando imprese in difficoltà), con i grandi che monopolizzano velocemente; questo sarebbe il momento ecologico dell'"ora o mai più", ma il dubbio è che non vengano ascoltati i profeti dell'ecologia; è una opportunità per cambiare la società in meglio; ma se domina il primato economico, al transizione non avviene

Globalizzazione: meno o più di prima?

Globalizzazione: meno o più di prima?

Il modello previsionale che ipotizza una forte **riduzione della globalizzazione** (dazi, limiti al movimento delle merci, frontiere chiuse, sussidi alla produzione locale in molti Paesi, ...) viene **rigettato dagli intervistati (con l'eccezione dell'eventuale rielezione di Trump)**

A livello generale non credo che le cose cambieranno molto: la globalizzazione – se si studia finanza e commercio internazionale – funziona se tutti si specializzano, e fanno il meglio; ed è quello che è successo, a cui noi apparteniamo pienamente; i produttori della auto tedesche (che poi tutti noi guidiamo, anche quelli che sono pro Made in Italy), noi siamo a pieno titolo in questo processo; di fatto il mondo fa fine tuning ma alla fine Cina garantirà approvvigionamenti a tutti se noi diamo a Cina il suo sbocco; e a noi di questo beneficiamo: se abbiamo mantenuto il nostro livello di vita (con PIL che non è quello di 20 anni fa ma meno) è perché molti prodotti costano poco a noi. Grazie alla Cina

Se Trump vince vedremo una contrazione dei meccanismi liberali, di libero scambio costituiti; per molti sarebbe più complicato lavorare con l'estero

Globalizzazione: meno o più di prima?

Fase di **globalizzazione ma con ulteriore moderata chiusura** → l'impatto sui singoli settori dipende dalle scelte protezionistiche, soprattutto operate dalle grandi potenze economiche

Non credo che ci saranno "muri": forse, al massimo, ci sarà più attenzione da parte dei Governi per le manifatture locali, ma senza limitare gli scambi commerciali

Risvolti differenti in base al valore dei prodotti scambiati (rendendo possibile – pur a fronte di dazi crescenti – il commercio di prodotti ad alto valore 'per pezzo')

Ci sono aspetti politici e aspetti macroeconomici, sicuramente delocalizzazione dei siti produttivi ha avuto forte colpo: non funziona avere tutto in una stessa location geografica, per due vulnerabilità

- 1. se prende potere nazionalismo, scricchiola*
- 2. nei casi come quello della pandemia, un sistema iperglobalizzato è inefficace e pericoloso per l'approvvigionamento*

Rischi e opportunità

Rischio: non conoscere la “Domanda”

TFA e C

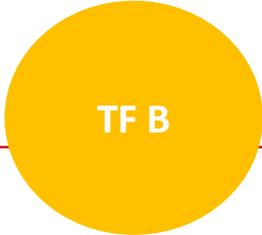
Tema ricorrente: **il settore B2B deve essere proattivo** nel conoscerne le tendenze, i cambiamenti, le nuove necessità.

Questo non ha a che fare solo con la filiera a valle, ma anche con quella a monte (per il concetto di integrazione crescente) e include – in modo non scontato – il mondo ‘consumer’.

→ **Serve un osservatorio di trends** in grado di cogliere segnali deboli di cambiamenti, in modo da rendere la conoscenza dei mercati un elemento di vantaggio competitivo

Anche negli ultimi anni abbiamo assistito a molte aziende che non conoscono dove va il mercato B2C e B2B: forse una su cinque sa quali sono i trends, le altre hanno tempi di reazioni non adatti alle necessità dei clienti

Rischio: la lentezza



TF B



TF A e C

Altro tema chiave: velocità nel decidere e nell'agire, nel cambiare, nell'essere agili e flessibili → **dei singoli ma anche dell'Associazione.**

“Need for speed” è motivato chiaramente dalla somma di due fattori: la necessità di recuperare terreno in alcuni campi (là dove gli italiani erano indietro già prima del 2020) e l'accelerazione al cambiamento impressa da Covid-19

Covid ha accentuato fattore esistente che è la necessità di agilità (con Covid per l'incertezza: nuove normative, incertezza totale sui mercati); il rischio più grande è assenza di agilità

Il manifatturiero industriale italiano nelle filiere di sottosectore come quella di Assomac riesce ad essere più agile, veloce e sensibile all'ascolto delle esigenze dei clienti, ecco perché nel giro di un anno queste aziende riusciranno a competere con vantaggi

Rischio: sopravvalutarsi

Rischio culturale: ritenere che l'industria italiana abbia una posizione consolidata e che al massimo possa solo indebolirsi INVECE secondo alcuni è possibile uno stravolgimento tale a livello mondiale da mettere in discussione anche i migliori.

Il nostro manifatturiero è moderno, ricco, siamo ben industrializzati; ma dobbiamo misurare le nostre realtà: abbiamo una percezione di noi anche troppo elevata; ad esempio siamo eccellenza agroalimentare ma la Germania esporta il doppio di noi; anche se il food tedesco non è associato a qualità. Questo discorso va esteso a molti altri settori in cui crediamo di avere una posizione ormai consolidata, mentre di consolidato non c'è nulla

È vero, abbiamo eccellenza, siamo apprezzati e abbiamo settori di assoluta leadership: penso alla moda che tuttavia non si fa davvero da noi; la moda è qui solo come testa, ma è come Apple negli Stati Uniti...

Rischio e opportunità: il cambiamento delle filiere

Fondamentale 'seguire' l'evoluzione delle filiere, saper trovare la propria parte in catene del valore che potrebbero non essere più quelle degli ultimi decenni

Quali sono le cause?

1. Il **cambiamento della classe dirigente** aziendale nel mondo

Nel mondo abbiamo ancora molte aziende possedute e guidate da 60-75enni ma nei prossimi anni ci sarà un enorme cambio generazionale; i nuovi dirigenti saranno molto più aperti all'idea di avere nuovi fornitori con relazioni basate meno sulla fiducia personale e il contatto umano e più sul marketing, la relazione digitale, ...

Rischio e opportunità: il cambiamento delle filiere

2. **l'indebolimento improvviso di alcuni attori** (a nostro vantaggio se si tratta di concorrenti, ma a nostro svantaggio se sono elementi fondamentali della nostra filiera)

Lo scenario non sarà di arretramento del processo di globalizzazione: forse filiere più selettive, partner più selezionati, fornitori che cambieranno; prima le filiere erano ben definite ma ora si rivedono (non pagano, non riforniscono, ... e allora tutto può essere rivisto)

3. il già citato **aumento di dazi o vincoli** al commercio

Un tema è quello delle difficoltà ad agire in Paesi lontani; potrebbe esserci un ritorno sul territorio nazionale di alcune produzioni; il reshoring (il rientro delle produzioni) potrebbe essere favorito con politiche fiscali adeguate da parte del governo, ma al momento non è una direzione chiaramente intrapresa; ci potrebbe essere accorciamento delle catene produttive sul territorio nazionale

Opportunità: rafforzare la filiera e del territorio

TF B

Rafforzamento della filiera → maggiore resistenza in caso di nuove crisi

Focus sul territorio → nuovo asset da giocare in ambito internazionale

In merito alla globalizzazione; non sono preoccupato dei dazi e simili; ma Covid-19 ci ha fatto ripensare alla supply chain, al suo valore; non è più “risparmio 10%” andando lontano ad acquistare, ma è la sostenibilità di supply chain: ci sono alcune aree in cui hai scelta e soprattutto se hai supply chain customizzata devi garantirti che sia sostenibile nel tempo, eventualmente ridisegnando le forniture cioè rivalutarle nella logica della sostenibilità. Posso accettare che per un qualsiasi motivo (dazi, frontiere chiuse, fallimento) mi dicano “non forniamo più”?

Opportunità: diversificare i mercati, aggiungere altre aree di business

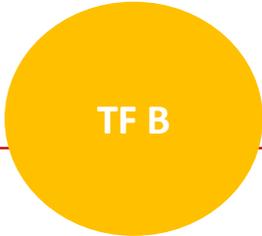
Manifattura italiana abile a penetrare in mercati ove era già presente ma meno nei nuovi
→ **idea di ampliare il numero di Paesi verso cui si esporta**

Bisogna diversificare nel portafoglio, come si fa nella finanza: devo andare, almeno, in vari mercati omogenei (così ho ottimizzazioni di business: potrebbe essere gli anglosassoni, i “musulmani”, gli “induisti” – per semplificare), e sono presente in vari Paesi così se uno si ferma sono comunque presente negli altri. Trovare nuovi limoni, non spremere quelli esistenti

Più visionario e difficile da applicare (e non a caso raramente indicato dagli intervistati) è
l’approccio diversificante prodotti e servizi

Covid-19 ci ha insegnato una cosa importante: chi non avremmo mai pensato potesse produrre mascherine lo fa, e lo ha iniziato a fare in tempi rapidissimi; la nostra azienda è davvero in grado di fare “solo” quello che già fa? La capacità di riconversione – ora e in futuro, per la prossima crisi – è una chance in più

Opportunità: le competenze per essere insostituibili



TF B



TF A e C

Tra gli **investimenti ritenuti fortemente necessari** (come vedremo anche nella sezione dedicata al ruolo dell'Associazione) ci sono quelli **in formazione per aumentare le competenze a tutti i livelli** → vero driver di differenziazione.

Necessità di un investimento intenso, coerente, continuativo e soprattutto di qualità.

L'opportunità è puntare tutto sulle competenze. Se sei "sulla competenza" non ci sarà mai il problema di chiusura: se servi non rischierai mai di chiudere. Ad esempio: se innalzi la barriera tecnologica, se la poni alta, ti difendi sempre; e nessuno ti dice che sei lontano o che sei italiano; nel mercato mondiale le imprese sono sempre più globali; Mercedes non prende fornitore tedesco ma lo prende italiano: è solo la competenza a contare, non altro; Bosch non ha nemmeno visto i nostri sistemi: ha solo voluto capire il livello del partner B2B che ha: chi è la proprietà? quale la visione? quanto alta l'età media? quale rapporto con la scuola? e la formazione continua?

Opportunità: la svolta manageriale

TF B

TF A e C

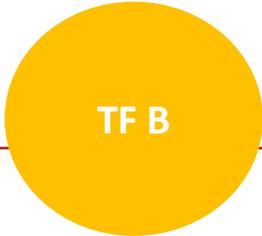
PMI italiane: **manca di manager davvero competenti** e scelti in base a criteri meritocratici → forte limite allo sviluppo delle imprese.

Non solo **competenze specifiche del settore ma anche soft**: visione strategica, gestione delle risorse economiche e umane, di processi di digitalizzazione e di trasformazione.

Ora più che mai (per la media impresa soprattutto) è il momento di dotarsi di sistemi di management più evoluti: ora o forse mai più. La nuova situazione richiederà competenze che in molte aziende non ci sono o sono fragili perché nelle aziende padronali/familiari c'è troppo rapporto fiduciario, il management italiano (ne ho viste 500 in questi 30 anni di lavoro) è scadente per competenze e peso nei processi decisionali

La sostenibilità come driver di crescita

La sostenibilità come driver di crescita



TF B



TF A e C

Da un'idea di **sostenibilità** come “giusta, eticamente doverosa” e come “utile al business perché utile all'immagine aziendale” all'idea aggiuntiva di “**economicamente vantaggiosa** dal punto di vista dei costi”.

Sostenibilità assolutamente sì, anche perché spesso incrocia con risparmio (energetico, ottimizzazione della filiera nel suo complesso, ...): il cost saving è serio, impattante. Vedere la sostenibilità come moda o come semplice arma di marketing, di comunicazione è insufficiente. La sostenibilità è revisione dei processi che porta a riduzione dei costi, all'ottimizzazione della produzione.

La sostenibilità non è una moda: è anche business; se faccio bene all'ambiente miglioro il mio bilancio perché risparmio, perché evito sprechi, ... In Italia c'è una storica abitudine a sottovalutare l'impatto economico degli sprechi, dei consumi energetici, dell'inventurato da distruggere. E allora servono partner tecnologici che aiutino a trovare l'efficienza e il rispetto dell'ambiente, insieme.

La sostenibilità come driver di crescita

TF B

TF A e C

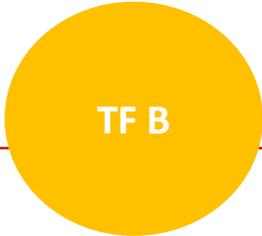
Attesa di forti supporti dalla Comunità Europea per favorire l'economia green (e in parte anche dal Governo italiano)

La sostenibilità è un driver di crescita essenziale nel mondo B2B (e in Italia non lo capiamo, in Europa lo si capisce: da anni è così) e ci sono fondi economici enormi: da noi c'è burocrazia, ignoranza, non conoscenza anche solo dell'Inglese... ma la Commissione Europea metterà enormi quattrini e dobbiamo sfruttare questa cosa; mentre per ora le "aziendine" non accedono o lo fanno troppo poco.

Tra poco arriveranno fondi enormi dalla EU, una cosa mai vista: e noi cosa facciamo? non saliamo su questo carro che unisce rispetto per il Pianeta, vantaggi per il business, spinta al ripensamento di processi e prodotti?

Alcuni intervistati sottolineano che l'impatto economico è positivo nel medio-lungo periodo ma che sottopone l'azienda a stress finanziario

La sostenibilità come driver di crescita



TF B

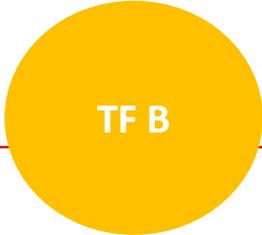


TF A e C

Le nuove generazioni di lavoratori e acquirenti (e in particolare di ‘talenti’) ‘nascono’ interessati e attenti ai temi di sostenibilità

I giovani hanno sensibilità molto diversa e la sostenibilità uscirà molto rafforzata; e io la vedo come trend mondiale; l'Europa può cavalcare questa opportunità molto di più, l'unico livello di pensiero alto è quello europeo

La sostenibilità come driver di crescita



TF B



TF A e C

La **sostenibilità** è spesso **legata anche alla digitalizzazione dell'industria**, e in particolare alla possibilità di **'tracciare'** tutto quello che viene fatto per produrre la macchina e che la macchina fa durante il suo utilizzo

La sostenibilità in ambito B2B sarà super-importante, con crescente rilevanza dei team CSR; si tratta prima di tutto di avere un sistema digitale in grado di supportare la trasparenza delle informazioni, la condivisione, l'apertura al cliente, e al cliente finale. "Tracing" sarà la parola chiave, ma per poterlo fare devi essere all-digital. E dal punto di vista dei costi è molto interessante: certo ha un alto impatto CAPEX iniziale, ma poi è molto meglio come utilizzo continuativo.

L'artigianalità industriale come trend rilevante

L'artigianalità industriale come trend rilevante

Più nello specifico **la customizzazione delle macchine** (e di quello che possono fare) è **ritenuta fondamentale**: consumatore mondiale sempre più vuole prodotti particolari.

L'obiettivo è rendere l'artigianalità (intensa come personalizzazione) possibile a livello industriale: quindi produrre macchine che siano flessibili, che possano produrre non solo in serie ma sempre più "ad hoc"; macchine, insomma, che sanno personalizzare, creare qualcosa che poi il consumatore percepirà come esclusivo; più che di lusso parliamo di personalizzazione, di moltiplicazione dei modelli prodotti, a volte di creazione industriale 'su misura'. In altre parole, parliamo di customizzazione di massa, ed è ancora il nocciolo della questione, far percepire "esclusività" (anche se non di fascia alta).

Il digitale in azienda e nei prodotti

Il digitale in azienda e nei prodotti

TF B

Il tema del “digitale” – ampio e sfaccettato – è chiaramente ritenuto **driver fondamentale per la crescita delle aziende** e per il valore aggiunto dei prodotti.

In buona misura parliamo di **automazione dei processi industriali** e quindi **ottimizzazione della produzione** con minor ricorso a mano d’opera non qualificata.

La digitalizzazione che conta è quella dei processi: le aziende evolute ci sono già andate, le altre sono molto indietro; certamente dipende dal tipo di business, di tecnologia, al fatto che la tecnologia abbia un forte peso o meno nella produzione; quello che non possiamo accettare è la confusione che fa dire a molti “siamo digitali” perché ora fanno un po’ di smartworking (che, per altro, ha fatto vedere come molti abbiano adottato tecnologie assolutamente non sufficienti per farlo davvero in modo produttivo, efficiente).

In parte: **inglobare l'intelligenza artificiale nelle macchine**, per rendere capaci di ulteriori lavorazioni, per ottimizzarne il funzionamento, per avere capacità predittiva sui guasti

Va posta l'intelligenza Artificiale nella machine: imparano da quello che fanno, migliorano "da sole". Ma soprattutto possiamo aiutare il cliente a fare meglio il suo business, grazie ad analisi dei dati; con pre-analisi fatta dall'Intelligenza Artificiale e poi con l'uomo che tira le conclusioni. Userei queste nuove tecnologie: dove io vendo queste macchine con AI, vendo anche competenza specifica di settore: io ti aiuto a fare business, elevo la tua qualità, elevo le tue possibilità di variare, di fare nuove soluzioni con la pelle. E questo si lega benissimo con il tema della sostenibilità: AI aiuta, ad esempio, a ridurre sprechi, a ottimizzare l'uso delle risorse, a controllare e ottimizzare i processi.

Il digitale in azienda e nei prodotti

TF B

Ma gli aspetti di manutenzione possono beneficiare anche dell'introduzione di **realtà aumentate (AR)** associata alle macchine.

Se il modello è "essere vicino ai clienti" la realtà virtuale (o, meglio, aumentata) risulta fondamentale ad esempio per tutto quello che è l'ambito manutentivo.

Un intervistato si spinge molto più "in là" e immagina un futuro (a breve termine) in cui alcune dinamiche tipiche del mondo Consumer impatteranno il mondo B2B.

Il digitale è anche quello che vediamo nel mondo B2C e poco in quello B2B: il digitale delle opinions, del rating, dei commenti; siamo pronti per questo? AR e VR sono più un giochino che altro, mentre i rating systems saranno un aspetto fondamentale. Cosa accade se le mie macchine hanno valutazione (pubblica, accessibile on line) bassa?

Importanti distinguo e warning:

1. **all'eccessiva rilevanza** data al digitale (non è un 'salvatore' del business) e **tendenza alla generalizzazione** (si tratta di un mondo di soluzioni molto differenti tra loro)

Il digitale è importante ma prima di tutto viene il modello di business: se il business è fallimentare, il digitale è un ottimo acceleratore del fallimento!

La rivoluzione digitale è un dato di fatto, ma un po' modaiola; se ci si spinge nell'informatizzazione l'errore da non commettere è confondere fine con mezzo

2. **necessità di pensare "in grande"** e con **qualità** delle realizzazioni

Bisogna "pensare avanti", fare un salto avanti, altrimenti è solo un anno di vantaggio e non basta; molte aziende medie-piccole fanno investimenti in digital pensano che siano per moltissimi anni: in fondo spesso sono "quelli dei capannoni"; non è così che si fa: serve formazione ai livelli alti e ai livelli operativi, conoscere start up (ma lo fanno? va fatto), fare safari digitali, aprire il cervello

Modelli di business

Non emergono modelli di business innovativi.

Emerge la necessità di abbracciare i modelli che sembravano crescenti o vincenti già negli ultimi anni, soprattutto **ri-bilanciare la componente servizio rispetto alla componente prodotto**

- con **noleggior, pay-per-use** e affini

Tutto è servizio ormai: anche la produttività di una fresa si vende “a servizio”. Così i costi diventano variabili, e anche per il cliente lo sono. Il servizio è per sua natura customizzato e così aiuta a costruire relazione.

Di certo pay-per-use, noleggio e poi la classica vendita.

Il noleggio delle macchine funziona, ma per me è più un modello commerciale che un cambio di paradigma; e l'idea di basarsi molto sui servizi non si applica a tutti i settori: il servizio spesso è solo completamento della macchina, non diventa il vero business.

- con **attenzione estrema al servizio clienti**, al supporto **post-vendita**, alla gestione dei pezzi di ricambio, della manutenzione...

Il modello che mette al centro il servizio al cliente e non la macchina venduta è vincente: la prima macchina è venduta dal commerciale, tutte le successive dall'assistenza clienti; lo abbiamo visto con le macchine automatiche per la lavorazione del legno: il servizio ha fatto fare il 'salto in avanti'. In questo si 'incastra' bene la realtà virtuale con l'assistenza da remoto (che è un investimento ma anche la limitazione dei costi di spostamento dei tecnici e l'aumento della velocità di intervento).

Il tema del servizio è un tema centrale: molte aziende lo hanno capito che senza un customer care, senza un spare parts che funziona bene non si va da nessuna parte. La vocazione italiana - che non è un difetto (ma che è anche un freno in alcune situazioni aziendali) - per le cose fatte bene, fatto in casa e poi vendute, l'idea di prodotto italiano top a volte rende faticoso l'orientamento al servizio.

Non pare vincente la presenza di stabilimenti produttivi all'estero mentre è forte l'idea che si debba **dare consulenza e assistenza in tutti i luoghi "come se i clienti fossero in Italia"**

Il modello è esserci dove ci sono i clienti: noi abbiamo 50 persone nel mondo (oltre alle 450 in Italia) e sono là dove i clienti hanno la sede centrale. Lavoriamo con i partners locali: andiamo subito a lavorare con l'università di riferimento del nostro cliente, prendiamo ingegneri stranieri e poi loro sono interlocutori presso i clienti; in Germania siamo già a fase 2: italiano fa presidio del cliente, ma poi avere l'ingegnere tedesco che parla tedesco è valore ulteriore. La 'testa' rimane nelle Marche, ma siamo presenti – in modo continuativo, con persone che sono "là" - ovunque serva nel mondo. E non deleghiamo nulla a terzi: il service è core business delle nostre società (anche con 10-15 persone in loco!) ma non seguiamo la commessa stando qui e volando là: noi siamo là

In questo sono **fondamentali le Associazioni**

Le Associazioni come Assomac - secondo la mia esperienza europea - devono creare un fondo a parte di dotazione dell'Associazione per fasce dimensionali che consenta di disporre di investimenti innovativi sullo sviluppo della filiera. Un'Associazione come Assomac può favorire la concentrazione degli Associati e/o la creazione in aree mondiali strategiche di punti di vendita e assistenza locali, consortili per tutti gli associati.

Fusioni o partnership

Fusioni o partnership

L'idea che siano necessarie fusioni/accorpamenti spezza decisamente il campione.

I contrari: danno valore alla flessibilità, alla reattività delle aziende di piccola dimensione.

Gli accorpamenti possono essere importanti ma non sempre; non necessariamente lo diventano: direi o managerialità o dimensione superiore (anche tramite fusioni), almeno una delle due. Se sei piccolo serve managerialità. Purtroppo, l'imprenditore tende ad accorpamento in casi di difficoltà: mira espansionistica al meglio, non come sostenibilità della singola unità. Chi invece da piccolo cerca di essere accorpato o vuole fare sinergia lo fa se è in difficoltà. E poi c'è chi cresce davvero, con una visione manageriale e fusioni che sono win-win a partire da situazioni non di debolezza eccessiva.

Fusioni o partnership

I favorevoli: ritengono che ci siano troppe aziende – anche eccellenti – di dimensione troppo piccola per poter continuare a competere a lungo nei mercati internazionali

I rapporti fra le aziende di filiera per esempio Assomac dovranno esprimere una forte integrazione strategica e operativa al di là delle resistenze storiche degli imprenditori che hanno paura soprattutto di contare di meno in nuovi assetti imprenditoriali. Tra sparire come azienda e crescere in un gruppo con una governance distribuita è meglio la seconda ipotesi. Chi non maturerà questa sensibilità dovrà chiudere. All'interno delle integrazioni fra simili si possono prevedere interessanti joint venture iniziali di tipo produttivo, logistico, commerciale e di assistenza tecnica per poi arrivare a vere e proprie fusioni che al di là dei manuali devono prevedere anche investimenti nei Paesi più interessanti perché la presenza diretta nei mercati è fondamentale. In Italia esistono esempi di equilibrate modalità di leadership condivisa che consentono meno libertà ma più successo.

Fusioni o partnership

Prevale il **tema delle partnership** che emerge con grande forza e con un **senso di urgenza**.

Il focus non è sulle fusioni – che potrebbero generare realtà più rigide, contrarie all’agilità che ora serve – ma sugli accordi, le partnership, a collaborazione. Quello che è vero è che non si può pensare di andare avanti “piccoli e soli”; non c’è un solo modello per collaborare, ognuno può trovare il suo, ma un modello va trovato; l’apertura alle collaborazioni è vitale.

Piccoli va bene, come nelle Marche e nel Veneto dove non c’è il DNA del grande; flessibili perché piccoli; allora “no” alle fusioni e “sì” al collaborare in rete, così tutti sono veloci, tutti sono spinti al meglio; i grandi cercano Open Innovation con i piccoli: i grandi non riescono a fare innovazione; mentre i piccoli il giorno dopo partono con un progetto, i grandi ci mettono mesi solo per partire.

Da notare come i temi dell’innovazione, della filiera sostenibile e – in parte – dell’ottimizzazione di processo vengano ritenuti driver rilevanti per favorire forme di collaborazione.

Le fiere, gli eventi, la relazione

Le fiere, gli eventi, la relazione

TF B

TF A e C

Le **Fiere** sono **da ripensare** non tanto per effetto di Covid-19 quanto per **gli elementi di debolezza emersi negli anni precedenti**

Si ipotizza un **cambio di format della classica fiera:**

- **più attenzione al confronto, alla presentazione di alto livello e meno all'esposizione**

Non bisogna pensare alle Fiere da far diventare digitali: bisogna pensare alle fiere da far tornare, da riaprire, da attivare – magari con ripensamento di spazi e momenti di aggregazione, discussione. All'estero si riattiveranno prima che in Italia: noi siamo incapaci di decidere, siamo un Paese che non decide; “nel più c'è il meno” cioè la negazione del decidere.

- **più attenzione al pre e al post fiera**

Io credo che le fiere servano: tanto; non tutte, non tutte allo stesso modo; fanno circolare idee prima ancora che ottenere ordini; io non conosco nessuno che fa ordini in fiera, ma conosci buyers, conosci idee, fai network, conosci fornitori... Insomma, non piazzare ordini in fiera ma costruisci il futuro. Come attivi contatti? A distanza, e allora potrebbero fare grosso lavoro le associazioni di categoria (imprenditoriale, sindacale, associazioni varie, e pure le banche...): non è il loro mestiere, ma lo dovranno fare.

- **ruolo del “digitale nel fisico”**, che mantenga la forza del contatto personale ma aggiunga il valore dato dalle tecnologie di comunicazione digitale *in situ*

Io non sono negativo sull'utilizzo delle fiere, anzi; evitiamo di seguire il trend “all digital”, la moda che tutto debba essere digitale. Usare AR o VR non è come far vedere, far toccare il prodotto, la macchina, la realizzazione. L'esperienza di contatto è diversa dall'esperienza virtuale. Le fiere vanno comunque ripensate, e il digitale diventa parte della fiera, non sua sostituzione

Le fiere, gli eventi, la relazione

TF B

TF A e C

Si ragiona su **modalità alternative alla fiera**

- **micro-eventi** nel mondo

Nell'ottica complementare al declino delle fiere, occorrerà realizzare micro-eventi in proprio in dieci/venti punti del globo ad inviti per operatori locali in alberghi tradizionali, tali eventi controllabili negli intervenuti e nei costi utilizzeranno come input innovativi materiali video all'avanguardia e con un'interazione commerciale molto vivace (format familiare ai micro-workshop farmaceutici). La partenza d'obbligo è quella di distribuire nei cinque continenti i 9.000 registrati sul sito Assomac per identificare i luoghi di maggiore interesse. Questi micro-eventi ripresi in backstage alimenteranno ogni dieci giorni la comunicazione Assomac e quella dei singoli partecipanti, costituendo la linfa da veicolare costantemente nel circuito di business.

Le fiere, gli eventi, la relazione

TF B

TF A e C

- **eventi sul territorio con contatto diretto nelle fabbriche**

Se un gruppo di aziende omogenee porta i clienti sul territorio (al posto che alla fiera di tutti) ottiene che vedano solo il loro prodotto, il loro servizio, che si crei relazione vera. E il costo dell'operazione non è poi così diverso da quello della grande fiera, che però è molto dispersiva.

- **partecipazione allargata ai players del territorio**, a speakers di valore, a opinion leaders

Noi abbiamo abbandonato il modello fiera 10 anni fa: invitiamo "da noi" tutti, non solo i clienti, o ma tutti: centri di ricerca, giornalisti, gente con brevetti, fornitori, clienti possibili che tra loro sono tutti concorrenti, ma si ritrovano presso una situazione terza, una "open house" in cui noi non diciamo mai una parola, si incontrano tra di loro, non ascoltano nostri relatori ma "silver zone" (ex top che hanno voglia di dire la loro in modo autorevole) e altri relatori di qualità altissima; così diventi Hub, nodo di una rete: si crea un rapporto completamente diverso di racconto, storia, partenariato...

Le fiere, gli eventi, la relazione

TF B

TF A e C

- eventualmente come **“fiere permanenti”**

Il fierone rimarrà, ma si vedranno nuove idee, competitors fieristici più aggressivi, magari anche grazie a distributori molto attivi; a me pare che l'idea interessante sia la fiera permanente presso i centri di distribuzione o il proprio “magazzino” o presso l'unità produttiva; hanno sessioni dedicate, magari con meno visitatori, ma permangono per l'anno interno; è modello alternativo che in certi settori potrebbe avvenire e creare valore; vanno creati clusters geografici che, con costi ridotti, mettono su un centro di “fiera dedicata”.

Le fiere, gli eventi, la relazione

TF B

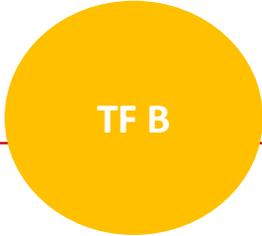
TF A e C

Utilizzo del digitale → non si tratta di riproporre il modello-fiera on line bensì di usare un **nuovo linguaggio e anche di mirare a nuovi obiettivi**

Al posto di poche grandi fiere, che saranno via via sempre meno frequentate, occorre puntare ad un piano di comunicazione internazionale che abbia lo scopo di far crescere l'attenzione costante verso Assomac e i suoi Associati costruendo un substrato di fiducia reputazionale e di notizie interessanti per il mercato che costituisca il terreno più fertile per le iniziative commerciali. Occorre dotarsi come Assomac e in parte come Associati di competenze di Content Management per alimentare la comunicazione che genera attenzione.

L'errore sulle "fiere on line" è pensare che siano come dei grandissimi Webinar di presentazione delle aziende, dei prodotti, ...; invece serve pensare a modelli di engagement che si attivano prima della fiera e continuano dopo la fiera digitale; e poi si dovrebbe passare da fiera come "momento" a fiera come "luogo aperto tutto l'anno" a livello digitale, cioè piattaforme di incontro regolare. In più c'è la sfida di recuperare quello che la mancanza della "fiera fisica" fa perdere: la contaminazione involontaria, l'incontro casuale, il dettaglio di uno stand che ti fa cambiare strada, ...

Le fiere, gli eventi, la relazione



TF B



TF A e C

A livello tecnologico c'è **particolare attenzione ad AR/VR**

Il mostrare e toccare le macchine verrà surrogato in maniera ancora più efficace dalla tecnologia. Si devono organizzare fiere virtuali con visori di realtà virtuale e programmi di realtà aumentata che consentono a un visitatore con opportuno visore di entrare in una fiera virtuale dove passeggiare aprire macchine, chiacchierare con persone presenti (collegate realmente con il visitatore attraverso la realtà virtuale) potendo dialogare in diretta con persone virtuali che sono governate da persone reali. Questo porterà ad ottimizzare tempi di viaggio, costi di trasferta, costi fieristici e tanto tempo. Il ruolo di Assomac in questo scenario dovrebbe diventare quello di proprietario di una piattaforma di realtà virtuale e di offrire agli associati un global service di presenza nelle fiere virtuali e di grande marketing e comunicazione con tutti i clienti del mondo (10.000 decisori).

Il ruolo di Assomac: Aree 'no'

Il “comunicatore” primo, che porta avanti gli interessi di tutti

TFA e C

Per molti **non è convincente un ruolo dell’Associazione come «comunicatore»**: si teme che – come per altre associazioni – non vi siano competenze specifiche all’interno.

Avrebbe un senso, ma francamente la storia delle nostre associazioni di categoria non è proprio brillante, sinceramente non è che le nostre grandi associazioni (penso a Federalimentare) siano riusciti a fare molto; si sono trasformati in creatori di pubblicità – meglio che niente – ma lasciano il tempo che trovano.

Si preferisce ‘vedere’ Assomac impegnata in altri ambiti.

Il ruolo di Assomac: aree 'date per scontate'

Il lobbysta a livello nazionale e internazionale, il gestore del rapporto con le Istituzioni

TFA e C

I rapporti istituzionali e l'attività lobbystica sono quasi sempre considerati parte ovvia e necessaria dell'attività associativa.

Il ruolo di Assomac in questo momento deve convergere in maniera prepotente nel governo delle relazioni con le istituzioni nazionali ed europee alla caccia di vantaggi e finanziamenti che dovranno servire per finanziare progetti di innovazione strategica a favore degli associati.

Il ruolo strategico per Assomac dovrà essere il più potente centro di monitoraggio normativo europeo del settore con un'attività di lobby forte e mirata per non far subire agli associati novità normative che potrebbero mandarle fuori mercato. Il peso politico di Assomac va irrobustito con alleanze e integrazioni associative utili agli scopi.

L'apripista per nuovi mercati, nuove opportunità commerciali

TFA e C

L'associazione deve **aprire i mercati agli associati e svolgere il ruolo di «ambasciatore»**

Le associazioni di categoria dovrebbero essere quelle che fanno ciò che molti singoli non fanno da soli: aprire a nuovi mercati, favorire l'intensità di rapporti nei mercati già esistenti tramite attività di comunicazione, eventi, l'uso del digitale per comunicare.

Bisogna lavorare ogni anno su 2-3 nuovi Paesi per l'espansione di tutti; in modo programmato, chiaro, con obiettivi condivisi e misurabili.

La sfida strategica è trovare un equilibrio di presenza nei Paesi del mondo suddivisi per affollamento competitivo in una curva A B C. La manifattura dovrà rimanere italiana per un plus reputazionale, distintivo e affidabile.

Interessanti alcune specifiche come:

- **l'attenzione ad aspetti operativi** che, se non correttamente gestiti, possono rallentare il business del singolo attore

Io penso che prima di tutto serva veicolare alla filiera i protocolli internazionali: i tedeschi sembrano molto più pronti di noi. La Cina chiede la certificazione "Covid-free" 72 ore prima della partenza ma noi non siamo pronti con le associazioni di categoria, mentre in Germania ed altri Paesi ci hanno pensato subito; è una esigenza condivisa, di tanti attori ed è il tipico ruolo di una buona associazione di categoria.

- l'idea "forte" di una **presenza in molti Paesi con services comuni** per ottimizzazione delle performances di servizio e dei costi

La soluzione è gestire accordi di filiera per avere services delocalizzati a fattor comune, pur mantenendo l'indipendenza societaria; penso al tecnico, all'assistenza, alla manutenzione.

- **gli export managers condivisi**

Quello che manca per molte aziende è effettivamente l'export manager (non tanto come manager ma colui che sa muoversi nei mercati internazionali); non sempre basta il figlio o fratello o cugino... Servono reti di export manager per garantire capacità di penetrazione; per la singola PMI potrebbe essere una cosa che on puoi permetterti, ma deve aggregarsi, avere un riferimento più ampio: un Export Manager condiviso, con divisione del tempo; che poi è un agente plurimandatario ma davvero competente, esperto dei mercati.

L'apripista per nuovi mercati, nuove opportunità commerciali

TFA e C

Non mancano i rischi, come quelli di **interessi non convergenti** tra membri dell'Associazione

Il rischio forte è che si accentuino i conflitti interni all'Associazione, che si alteri l'equilibrio. Ad esempio, in troppe associazioni ho visto un Presidente accusato di lavorare per sé (e non sempre era vero) o di lavorare per una ristretta cerchia di associati. Le scelte di mercati da aprire non sono mai 'neutre'.

Altro aspetto chiave: **servizi comuni da ottimizzare**

In Italia ci si lavora poco e male, e invece si tratta di una delle più grandi opportunità per il futuro, da cogliere da subito: i finanziamenti.

L'Associazione dovrebbe aiutare le imprese nei processi di semplificazione amministrativa, aiutare per gli adempimenti, specifici per il tipo di azienda, prevenire la parte onerosa di tipo amministrativo. Aiutare a fare quello che tutti devono fare, che non è core business di nessuno, che è specifico o tipico del settore.

Il ruolo di Assomac: aree oggetto di discussione

Un marchio di garanzia

TFA e C

Il tema del marchio è risultato molto **interessante per gli intervistati ma anche divisivo** per la necessità di alcuni warning

Se parliamo di marchio legato alla sostenibilità della filiera certamente sì: prima creare cultura, poi cambiare servizi e prodotti e quindi dare un marchio collettivo.

La parola d'ordine è nuova vicinanza al singolo cliente, inoltre il networking di base è appannaggio di Assomac che diventando un brand crea un perimetro sensibile di ascolto motivato da parte dei clienti facendo leva sul made in Italy leader in dieci settori tra cui anche il manifatturiero ma non solo

L'esempio, nel mondo B2C, è il Trentino con un Brand-cappello che copre cose molto diverse tra loro. Ha senso? Certo, se ci sono valori condivisi e la capacità di fare uno storytelling che amplifichi i punti comuni. Far passare gli associati come un'unica grande famiglia, non come aziende che sono insieme solo perché hanno in comune l'area di business.

Un marchio di garanzia

Warning sulla **difficoltà del percorso e sul rischio di un sostanziale insuccesso** pur a fronte di ingenti risorse (economiche, di tempo) messe a disposizione:

- necessari **specialisti a supporto**

Creare un marchio può essere una grande idea ma è fondamentale affidarsi agli esperti di branding, e scegliere i migliori, soprattutto ora che si va verso un mondo digitale in cui il ruolo del brand cambia e cambierà.

- necessario un **percorso di ricerca e verifica dell'interesse e del potenziale**

Prima di creare un brand, un marchio farei una ricerca per capire se quel brand interessa al mondo B2B; non solo: capirei come applicarlo, come creare valore insieme a chi viene “dopo” nella filiera. Il cliente lo percepisce come valore? potrà ‘sfruttarlo’ a sua volta, in modo diretto o indiretto? Ci sono Paesi in cui già c’è sensibilità B2B su questi temi, altri meno; io lo vedo ora nell’Immobiliare (dove le certificazioni ci sono, ma in Italia contano poco, in US – per esempio – molto).

- **strada tortuosa** e che non porta – da sola – risultati tangibili

Negli ultimi dieci anni sono stati creati troppi “brand”, o marchi, o certificazioni; pochi ci riescono per davvero, e a volte ci si riesce senza che serva davvero. Sapersi tuffare (creare il brand) non ha poi molto a che fare con la gara di nuoto (la competizione vera e propria): è solo l’inizio. Attenzione a non spostare troppe energie in questa direzione.

- alto il **rischio di insuccesso**

Ho un po’ di esperienza a proposito di ACIMIT (marchio per macchine tessili per classificarle anche come sostenibilità energetica, idrica, ...); la mia sensazione è che fare un marchio che sia assunto come riconosciuto costa una fatica esasperante, non so se valga la pena farlo; rischia, come altri, di nascere e morire... rischia che sia poco chiaro, che cerchi purtroppo di avere dentro troppe cose; sarei cauta.

Molto difficile: UCIMU è l’unica che lo fa davvero, e che lo fa bene da anni. Gli altri provano ma non riescono.

- e necessario anche **capire cosa davvero certifica il marchio: appartenenza? qualità? valori?**

Sì, ma cosa intendiamo per marchio? solo dire che è “della filiera italiana” non basta; servirebbe una certificazione di prodotto o di servizio, e questo potrebbe essere interessante; non cambia le regole del gioco ma dà un indubbio vantaggio.

Il ruolo di Assomac: aree di forte interesse

L'attivatore di partnership (o fusioni) tra associati o tra associati e attori esterni

TFA e C

Associazione come “piazza” dove conoscersi, capirsi, studiarsi a vicenda (magari dando poi origine a partnership e solo in ultima istanza ad accorpamenti societari).

Io credo che potrebbe aiutare a non fare matrimoni, ma a creare presupposti per far nascere i matrimoni; incontrarsi, parlare, conoscersi... non è che dall'esterno spieghi come è il concorrente, come unirsi con gli “anelli” vicini; non favorire, ma creare situazioni in cui si conosce; anche perché l'interesse deve essere comune e di tutti; c'è cautela sulle informazioni che loro gestiscono

L'Associazione deve facilitare le partnership, agevolare il networking, far condividere i best cases ma tutto ciò deve farlo con velocità, con agilità; l'associazione deve essere più veloce, snella, attiva, dinamica dell'azienda stessa

Il tema **dell'innovazione co-creata o comunque condivisa** è al centro della riflessione di alcuni intervistati.

Le organizzazioni migliori sono quelle dove si collabora, dove le innovazioni sono Open (se vogliamo diciamo Open Source): e allora l'Associazione dovrebbe favorire la condivisione di innovazioni

Il creatore di reti di formazione per il management e per la forza lavoro (attuali e futuri)

TFA e C

Creatore e fornitore di una rete di formazione: fondamentale per importanza e per link positivo ad Assomac guardando al futuro

- **per management e lavoratori attuali**

La formazione massiccia degli uomini chiave delle aziende deve stimolare la creazione di un know-how manageriale di alto spessore e di orientamento all'innovazione.

Sì, potrebbero mettere su, partendo dalle esigenze dei loro iscritti, non "imposti"; e da qui crei qualità; soprattutto a vantaggio dei piccoli e medio-piccoli; ad esempio sulla cultura digitale (non solo vera e propria digitalizzazione); oppure sulla gestione dei dati personali.

Se parliamo di formazione dobbiamo scegliere solo i migliori, i "top". Serve chi conosce davvero il tema, non quello "di moda", e serve chi sa guardare avanti, è aggiornato, ha visione complessiva.

Il creatore di reti di formazione per il management e per la forza lavoro (attuali e futuri)

TFA e C

- **per giovani, futuri lavoratori:** intervenire sul sistema formativo locale con azioni mirate e concrete; si tratta, ovviamente, di un'attività che dà frutti nel medio-lungo periodo ma che è ritenuta essenziale per il tema delle competenze diffuse e specialistiche

Abbiamo 10.000 studenti negli ITIS, in Germania sono 700mila... da qui si deve ripartire, cambiando tutto

Serve sviluppare capitale umano, fin dai più piccoli, dagli studenti delle medie, e poi fino ai dottorati; noi facciamo fare il coding, cerchiamo di orientare i ragazzi, il territorio verso le conoscenze del futuro; l'anno scorso solo per alternanza scuola/lavoro abbiamo incontrato 2500 studenti... con i ragazzi che alla fine vogliono passare l'estate in azienda al posto che al mare

Il sistema formativo italiano è fiacco, e sento dire che non si riescono a convincere i giovani a prendere certe strade di studio, certi percorsi professionali; vorrei che si ammettesse che fino ad ora è stato fatto poco per convincere davvero i giovani a interessarsi al mondo dell'industria, a far capire gli interessanti sbocchi professionali. Partiamo da un "mea culpa" e attiviamoci rapidamente per arrivare a nuove proposte formative.

Grazie

**Giorgio Del Mare
Evelina Galione
Luca Chiappa
Cosimo Finzi**

14 luglio 2020

