

# Skille

info@skille.it

## Storie e visioni della nuova economia

Dal nuovo incontro di **Skille** alla **Lovato** di Gorle con **dodici imprenditori** della filiera dell'**elettrotecnica** emerge una proposta operativa per diventare più **competitivi**: mettere in **rete** le proprie **specializzazioni**

# Reti d'impresa Creare sinergie di competenze per poter crescere

di **Simone Casiraghi**

### IL «PICCOLO E BELLO» OGGI NON BASTA PIÙ

«È vero, non abbiamo sul territorio grandi imprese che possano fare da traino per la crescita e lo sviluppo delle nostre aziende medio-piccole. Ma questo non significa che il tema della frammentazione e della dimensione non possano essere affrontati. Tutti vogliamo crescere, faremo da soli sfruttando sinergie per scambiarsi competenze e tecnologie».

La prima risposta tocca a Massimiliano Cacciavillani, managing director di Lovato Electric. È seduto insieme a dodici imprenditori che partecipano alla nuova tappa del viaggio di Skille-L'Eco di



Un momento dell'incontro nel "set" creato dentro l'azienda Lovato

Bergamo dentro le aziende del territorio. L'incontro questa volta, dopo quello in Comelit dell'11 marzo, è allestito nel reparto produzione della Lovato Electric, azienda di Gorle specializzata nella produzione di componenti elettrici ed elettronici per l'automazione industriale, 96 milioni di giro d'affari e 270 dipendenti. Gli imprenditori riuniti guidano tutti imprese espressione dell'eccellenza della filiera elettrotecnica del territorio. Imprenditori che raccontano come hanno cambiato pelle industriale sotto la grande spinta dell'innovazione e della trasformazione tecnologica, e del mercato. Le loro storie raccontano della nuova organizzazione guardando alla fabbrica intelligente, raccogliendo la sfida dell'automazione, della connessione estesa perché «la vera sfida è mettere in connessione ciò che ancora non lo è».

L'innovazione torna al centro di un salto culturale prima e industriale dopo. «Sono tutte aziende protagoniste del boom del processo di automazione sul territorio in chiave 4.0 - spiega Stefano Ierace, presente all'incontro come direttore del consorzio Intellimech, realtà di ricerca e sviluppo che raggruppa 35 imprese ad altissimo contenuto tecnologico - che hanno saputo creare nuovo valore aggiunto a prodotti e processi in termini di efficienza, velocità, contatti con i clienti». Insieme hanno ascoltato in collegamento skype da Stoccarda la "provocazione costruttiva" di Andrea Carta, manager italiano ma di un'azienda tede-

sca, la Arburg: «Se devo indicare un limite, dico che vi manca un'azienda leader di grandi dimensioni - sottolinea Carta - che faccia da traino alla crescita di dimensioni delle piccole aziende. E questo succede se le pm sono portate su nuovi fronti di competitività industriali. Questo il dato mancante del vostro sistema industriale».

Gli imprenditori di Skille non si sottraggono al confronto. Anzi rilanciano, consapevoli che la frammentazione e la piccola dimensione sono un aspetto critico anche per il modello bergamasco. Crescere, ma come? Rilanciare e scommettere sulla crescita, passando da una ancora più forte internazionalizzazione? O passare la mano e crescere con integrazione di capitali, con il rischio di trasferire i processi di produzione e indebolire anche l'indotto, terziario e servizi? Esclusa categoricamente la seconda ipotesi («Nessuno vuole vendere la propria azienda»), Guido Barcella, titolare e amministratore unico della Barcella Elettroforniture, 144 milioni di fatturato e 255 dipendenti, lancia una prima risposta che sa molto di progetto e di proposta:

### Una nuova sfida in una prospettiva di automazione è la connessione dell'intera filiera

«L'ambizione è crescere come azienda anche di dimensione: significa servizi più efficienti, economie di scala, digitalizzazione. Ma questo deve passare da un'innovazione continua. Lo chiede il mercato, bisogna essere sempre più specializzati. Per questo - ecco il progetto che condivide - è necessario integrare le nostre specializzazioni in un unico ecosistema, creare reti d'impresa ampie fra aziende in cui le diverse competenze siano messe a fattor comune». E qui sente l'altra parola magica, arriva da Marco Manzoni, presidente esecutivo di Nts, sede a Lallio, altissima specializzazione nella produzione di stampi e stampaggio in materiale plastico, ricavi per 30 milioni e 250 dipendenti: «Crescere di dimensione è necessario, ma solo in un'ottica di sinergia, di networking lungo la filiera delle nostre specializzazioni». Ma essere bravi non basta più oggi, racconta Marco Rota Conti di Rotech, minuterie metalliche, 6,4 milioni di ricavi e 28 dipendenti. «Collaborare con i clienti è decisivo per crescere con un alto livello tecnico e tecnologico: questo rende competitivi i clienti, ma anche noi».

È l'invito finale di Cacciavillani ribadisce il progetto: «La mia ambizione è consegnare un'azienda dinamica alla quinta generazione della mia famiglia. Se mancano le aziende grandi, faremo da soli. Ma credo sempre più che il ruolo di un'impresa sia di far crescere anche le competenze delle altre aziende del territorio. In questo senso la mia azienda è già aperta».

## Sabato alle 21 su Bergamo Tv l'incontro con le aziende

Continua il viaggio di Skille-L'Eco di Bergamo dentro le aziende. Un viaggio iniziato lo scorso 11 marzo, con un incontro alla Comelit di Rovetta, e proseguito lunedì scorso alla Lovato Electric di Gorle. Per far raccontare la propria impresa agli imprenditori del territorio e farli dialogare tra loro, Skille ha scelto una modalità inconsueta. L'incontro di lunedì sera alla Lovato Electric di Gorle, dodici imprenditori presenti, ha avuto la forma di una

"convention" organizzata secondo la scaletta di una vera e propria trasmissione televisiva. Si è scelto di ambientare il colloquio dentro uno dei reparti più operativi dell'azienda, il reparto produzione, ricavando uno spazio allestito con i materiali caratteristici della sua attività. Ne è nata una scenografia industriale che ha fatto da sfondo a un dialogo serrato tra imprenditori che hanno parlato «dal vivo» e altri che sono stati protagonisti di cinque video realizzati nei giorni

precedenti dalla redazione di Skille. Il tutto è stato ripreso dalle telecamere e dagli operatori di Bergamo Tv, con la regia di Beppe De Vecchi. A fare da «pubblico» anche un gruppo di dipendenti della Lovato.

La formula dell'incontro ha sorpreso positivamente gli intervenuti, che hanno chiesto che l'incontro fosse trasmesso in televisione e che i mezzi che ruotano attorno a L'Eco di Bergamo (Bergamo Tv e le varie piattaforme



online) potessero dare una continuità al nuovo dialogo avviato lunedì.

Una richiesta che il presidente di Sesaab, la società editrice de L'Eco di Bergamo, Massimo Cincera, e il direttore de L'Eco, Alberto Ceresoli, presenti all'incontro, hanno raccolto. Perciò sabato 18 maggio, alle ore 21, su Bergamo Tv andrà in onda l'intero incontro e i contenuti saranno oggetto di ulteriori approfondimenti nel sito skille.ecodibergamo.it e nel gruppo facebook di Skille. Il mercoledì su Bergamo Tv alle 20 appuntamento settimanale per conoscere le singole aziende.

### I PROTAGONISTI DELLE FILIERA ELETTRONICA

**Massimiliano Cacciavillani**  
Lovato Electric



«Per crescere ancora e sviluppare le nostre aziende non ci sono guide ma dobbiamo aiutarci da soli, fra noi imprenditori».

**Guido Barcella**  
Barcella Elettroforniture



«È determinante creare occasioni di scambio di competenze e di specializzazioni fra imprese del territorio».

**Andrea Guerini**  
Gelmatic



«Creare sempre più connessione e dialogo da remoto fra le nostre aziende e le imprese della filiera dei fornitori».

**Maurizio Selini**  
Telmotor



«La vera sfida nell'automazione dei processi industriali è la personalizzazione del prodotto per ogni cliente».

**Raffaele Meles**  
Mime



«Collaborare con il cliente, essere coinvolti nel co-design per avere nuove idee per migliorare prodotto e produzione».

**Marco Manzoni**  
Nts



«L'uomo nelle fabbriche resterà sempre al centro, per questo con le persone si deve sempre più condividere strategie e visioni aziendali».

**Filiera elettrotecnica**  
Il 56% imprese ha fatturato in crescita

**Crescita fatturato**  
Il 24% crescita ricavi a doppia cifra

**Giro d'affari aggregato**  
In Italia il fatturato del settore vale 74 miliardi

**Aziende e tecnologie**  
Otto aziende su 10 investono

## Viaggio nelle imprese



FRA LE NUOVE SFIDE DELL'AUTOMAZIONE ANCHE QUELLA DI CREARE SISTEMI CHE UNISCANO PIÙ FUNZIONI PER REALIZZARE IN MODO PIÙ VELOCE LO STESSO PRODOTTO



MOLTE AZIENDE HANNO SCELTO DI FORMARE ANCHE I PROPRI CLIENTI PERCHÉ PARTECIPINO MEGLIO AL PROCESSO DI IDEAZIONE DEL PRODOTTO

# «I robot non sostituiscono l'uomo bisogna istruirli con tecnici bravi»

di **Diego Colombo**

### IN IMPRESE INNOVATIVE ESSENZIALI LE PERSONE

«I robot? Bisogna istruirli con tecnici bravi. Per fortuna, siamo ancora noi che li governiamo». Così si esprime Alfredo Longhi, presidente di Mair di Torre de' Roveri. È la migliore risposta alle preoccupazioni non solo degli addetti ai lavori, ma di tutti gli osservatori dell'evoluzione automatizzata della filiera dell'elettrotecnica e della mecatronica e della digitalizzazione pervasiva della società. I robot non sostituiscono l'uomo, ma ne aumentano il valore aggiunto. L'uomo mantiene la propria funzione determinante all'interno delle fabbriche.

Marco Manzoni, Nts di Lallio: «Le persone, per essere motivate, devono essere coinvolte. In un'azienda automatizzata servono soprattutto le persone. Sono la base dell'innovazione, fondata sulla flessibilità organizzativa, l'attenzione alla formazione, l'evoluzione delle competenze». Insomma, è la persona che innova. La Telmotor di Bergamo, spiega Maurizio Selini, «business developer manager», ha creato una «academy» per formare personale e clienti sulle

tecnologie innovative, le normative sulla sicurezza, le regole per l'esportazione. «I progettisti dell'automazione devono sapere come muoversi nel modo adeguato per evitare, per esempio, i rischi della pirateria informatica. I clienti hanno bisogno non solo di informazione, ma di formazione. L'anno scorso 2.500 persone hanno partecipato ai nostri corsi». Longhi ribadisce: «Ricerca e sviluppo, anche per conto dei clienti, rappresentano almeno il 15 per cento del nostro fatturato. Si impara anche dai propri collaboratori. Introduciamo giovani per poter creare continuità».

La motivazione è determinante. Nell'imprenditore e nei suoi collaboratori. Longhi ricorda che la propria azienda è un sogno che ha iniziato a realizzare quando aveva 28 anni. «La Lovato - spiega Massimiliano Cacciavillani, managing director - crede nel principio "mens sana in corpore sano". La salute fisica contribuisce alla felicità della persona e a far lavorare meglio. Proponiamo attività sportive. Abbiamo chiamato Simone Moro a tenere un intervento motivazionale e a partecipare a una corsa con noi. Investiamo molto nelle competenze trasversali, nel saper stare in gruppo, dia-



logare, lavorare insieme. Sono aspetti fondamentali. Le attività di aggregazione ci aiutano a comunicare». Le aziende manifatturiere investono sulle competenze trasversali, le *soft skills*. Alla Lovato non mancano: mensa, palestra, area relax, gare sciistiche, cronoscalate, serate a tema, uscite culturali come la visita, con le famiglie, alla mostra del Mantegna alla Carrara. Marco Manzoni, Nts,

**■ Crescere e fare rete: le aspirazioni determinanti per l'imprenditore e i suoi collaboratori**

culture di triathlon, commenta: «I valori dello sport, come la perseveranza, la preparazione, l'attenzione al dettaglio, sono essenziali anche nel lavoro. Coinvolgimento e partecipazione sono determinanti per creare luoghi di lavoro sani e performanti».

Per gli imprenditori le aspirazioni sono decisive. Ecco quella di Guido Barcella, dell'omonima ditta di elettroforniture di Azzano: «Far crescere la mia azienda. Come dimensioni, competenze, contenuti. Quest'anno si celebra il 50° dalla morte di Leonardo: con l'uomo vitruviano ci insegna che l'uomo è al centro. Oggi ancora più che in passato». Longhi: «Diventare più grande come azienda, non come imprenditore». Manzoni: «Generare un'azienda che crea soddisfazione. Integrare l'iperspecializzazione con una rete di imprese, per rispondere con maggior competitività alle richieste del mercato». Marco Rota Conti, amministratore delegato di Rotech di Boltiere: «Crescere. Mantenere un livello tecnologico alto. Coltivare buoni rapporti con i collaboratori. Tessere una partnership con i clienti». Roberto Brigati, presidente Mollificio Bergamasco di Carvico: «Una scuola aziendale per far crescere le persone. Alzare il livello umano, non solo quello produttivo». Cacciavillani: «Aprirsi, conoscersi, frequentarsi anche tra aziende in competizione. Far crescere le competenze del territorio». Come la serata alla Lovato Electric di Gorle insegna.

## talk



**Stefano Ierace**  
Direttore Consorzio Intellimech

La sfida dell'automazione e della fabbrica connessa impongono una riflessione alle piccole e medie imprese, proprio per la loro dimensione. La sollecitazione arriva da Stefano Ierace, direttore del consorzio Intellimech. E lo fa sollecitando gli imprenditori presenti all'incontro di Skille a un passo verso una sinergia anche sulle nuove funzioni che l'industria 4.0 pone. «Nell'era della digitalizzazione le imprese devono costituire una massa critica - spiega Ierace -. Un'azienda piccola non può dotarsi di un data scientist per l'analisi dei dati, oggi elemento fondamentale, per un solo giorno al mese. Deve potersi appoggiare a una rete. Questo perché i big data, l'ingente insieme di dati digitali che vengono raccolti dalle imprese, ora possono essere rapidamente processati da banche dati centralizzate. Vengono definiti il nuovo petrolio. Ma la sfida non è solo quella di analizzare il dato - sottolinea Ierace -. Il valore del dato è tanto più alto quanto più è fresco. La sfida è riuscire ad analizzarlo nel momento in cui lo si produce e lo si trasforma in informazione per personalizzare il prodotto del cliente. Serve non solo l'automazione, ma anche l'intelligenza per prendere decisioni in tempo reale. Per esempio, in alcuni stabilimenti, nell'ambito dell'analisi di immagine, si stanno sperimentando algoritmi e smart camere, per migliorare i processi produttivi».

# I big data, petrolio per personalizzare ogni prodotto

L'informatica e la digitalizzazione stanno cambiando la vita delle persone e, in modo incredibile, le fabbriche. «Possiamo creare sempre più connessione e dialogo tra l'azienda e i nostri prodotti in giro per il mondo», spiega Andrea Guerini, manager di Gelmatic di Grassobbio. «Controlliamo da remoto le condizioni di utilizzo e forniamo le istruzioni adeguate». L'azienda, insomma, può verificare come le proprie macchine producano il gelato ovunque

siano. Stefano Invernici, responsabile commerciale di Clivatech di Seriate, conferma: «L'industria 4.0 crea la connettività globale». Guido Barcella dell'omonima azienda di elettroforniture: «Oggi si può tenere sotto controllo e comandare l'impianto elettrico di casa con lo smartphone e da qualsiasi luogo».

Le aziende possono essere più duttili e adattarsi alle esigenze del destinatario in tempo reale. Roberto Brigati, Mollificio Bergamasco:

«Progettiamo i prodotti in collaborazione con i clienti». Raffaele Meles, titolare di Mime di Bonate Sopra: «Il cliente è coinvolto nel co-design per migliorare prodotto e produzione». Marco Rota Conti di Rotech: «Il mercato sollecita sempre nuovi prodotti, chiedendo la massima qualità fin dall'inizio della loro progettazione». Non solo. La Lovato può sottoporre i propri prodotti alla tac, come le persone, e riscontrare gli eventuali difetti, guadagnando tempo prezioso.



**Cacciavillani di Lovato**

L'internet delle cose ha la capacità di ricevere informazioni dagli oggetti di sistemi prima chiusi in se stessi. Le macchine «dialogano» tra loro. La vera sfida ora è la capacità di utilizzare l'ingente insieme di dati digitali a disposizione, i big data, perché l'automazione sia compiuta. «Oggi l'automazione - ricorda Pasquale Cambiaghi, direttore generale di Mrs di Gazzaniga - è il primo elemento di capacità competitiva anche con i nuovi Paesi rivali, come la Cina».

**Roberto Brigati**  
Mollificio Bergamasco



«Le esigenze del cliente cambiano sempre: collaborare diventa un fattore anche di competitività sul mercato».

**Marco Rota Conti**  
Rotech



«Il mercato sollecita sempre nuovi prodotti, chiedendo massima qualità fin dall'inizio della loro progettazione».

**Ernesto Stella**  
Metcing



«La sfida è progettare reti aziendali per estendere l'intelligenza a tutti gli elementi dell'azienda che possono dialogare fra loro».

**Pasquale Cambiaghi**  
Mrs



«L'automazione oggi è il primo elemento di capacità competitiva anche con i nuovi paesi rivali come la Cina».

**Stefano Invernici**  
Clivatech



«La nostra sfida è investire in nuove tecnologie per mettere in connessione nuove funzioni industriali in un unico sistema».

**Alfredo Longhi**  
Mair



«Per un'impresa resta sempre determinante la dimensione della ricerca e dello sviluppo nel soddisfare un'esigenza produttiva».