

#2

TRIMESTRALE

ManpowerGroup™

LinC

LAVORI in CORSO

IL MAGAZINE DI MANPOWERGROUP DI ECONOMIA E CULTURA DEL LAVORO

IL CAPITALE UMANO





EQUILIBRIO, CULTURA E PERSONE: ECCO IL FUTURO DEL MADE IN ITALY

di Stefano Glenzer

| @glenzers |

SB Italia e Marzotto si occupano di business diversi, ma in entrambi i casi il domani si costruisce a partire da innovazione e passione. Una sola risorsa è e rimarrà indispensabile: la qualità delle persone.



Da quando le antiche civiltà iniziarono a liberare la fantasia, le mitologie di tutto il mondo si riempirono di esseri leggendari, di incroci particolari che facessero risaltare le migliori caratteristiche di ogni specie animale unite a quelle dell'uomo. Prendendo in prestito questo processo culturale, possiamo immaginare il manager del futuro come una figura ibrida: un cervello centrale che sappia comunicare, che abbia un'ampia conoscenza del mercato e dell'azienda, che abbia perfezionato un metodo. E molto altro.

«Deve essere un grande comunicatore, un grande psicologo, deve saper fare squadra. Ma questo era necessario anche vent'anni fa», ragiona Massimo Missaglia, Amministratore Delegato di SB Italia. «Ora vedo due nuove qualità. Prima di tutto serve una conoscenza allargata, deve avere una visione dell'azienda a 360°: è fondamentale perché oggi bisogna gestire moltissime varianti, non soltanto i numeri e le risorse. Il secondo aspetto è saper costruire un'opportunità, non solo saperla cavalcare come succedeva in passato: in un mercato complesso come

MASSIMO MISSAGLIA

Massimo Missaglia è Amministratore Delegato e socio di SB Italia, azienda che ha creato nel 2004 con una operazione di management buyout della Divisione Soluzioni di TC Sistema, dove ha costruito la sua carriera professionale. Profondo conoscitore della media e grande impresa italiana, sa interpretare correttamente le esigenze della singola azienda ed individuare con pragmatismo soluzioni concrete che la squadra di SB Italia realizza generando benefici misurabili per le aziende clienti.



SB Italia è un'azienda specializzata IT che opera sui mercati della PMI, dei grandi clienti e della Sanità con un'offerta di soluzioni e servizi basati su tecnologie di ultima generazione. Uno dei plus è la capacità di rispondere ai bisogni delle aziende con soluzioni agili, senza cambiamenti sostanziali dell'ambiente IT: innovazione, competenza e concretezza sono gli aspetti fondamentali per lo sviluppo e per la crescita dei clienti. In controtendenza rispetto al mercato, SB Italia sta registrando tassi di crescita considerevoli con un incremento continuo del fatturato, un trend positivo anche nei primi mesi del 2014.



LUCA VIGNAGA

Laureato in giurisprudenza nel 1991. Dopo la pratica forense, ha iniziato a lavorare in varie aziende nell'ambito delle risorse umane. Nel 2000 è diventato Direttore Risorse Umane di Jolly Hotels e nel 2006 Direttore Risorse Umane di NH Hoteles BU Italy. Dal settembre 2008 è Direttore Risorse Umane di Marzotto Group. È stato Presidente del Gruppo Triveneto di AIDP dal 2007 al 2012. È componente della commissione Relazioni Industriali di Sistema Moda Italia.



Marzotto Group è una realtà italiana nata nel 1836 che conta 4.202 collaboratori nel mondo. È leader nel business tessile ed opera direttamente nel settore dei tessuti di lana, cotone e velluto e, attraverso partecipazioni, nel settore dei filati di lana per maglieria, dei filati di lino e della seta. Il Gruppo nel 2013 ha sviluppato un fatturato di 380 mil di euro e ha venduto nello stesso anno circa 27.300 km di tessuto e 11.100 tonnellate di filati. Ha 11 stabilimenti produttivi in Italia e 5 all'estero.



Abbiamo bisogno di persone aperte al mondo dal punto di vista culturale, che siano disposte a farsi contaminare. Marzotto oggi ha fabbriche in Italia, nei Paesi dell'Est e nel Maghreb, vendiamo più dell'80% dei nostri prodotti all'estero e avere una mentalità aperta al mondo è un dovere per comprendere le grandi culture

Luca Vignaga

quello attuale le opportunità di business non si trovano in chiaro».

Allarga ancora di più lo sguardo Luca Vignaga, HR Director di Marzotto. «Abbiamo bisogno di persone aperte al mondo dal punto di vista culturale, che siano disposte a farsi contaminare. Marzotto oggi ha fabbriche in Italia, nei Paesi dell'Est e nel Maghreb, vendiamo più dell'80% dei nostri prodotti all'estero e avere una mentalità aperta al mondo è un dovere per comprendere le grandi culture. Poi servono grande passione per il prodotto e velocità nell'*execution*: una volta presa la decisione strategica, che deve maturare nei tempi giusti, va "scaricata a terra" in tempi molto rapidi. È velocità abbinata a metodo, bisogna essere precisi e ficcanti».

Per maturare queste competenze è essenziale chiedere aiuto alla tecnologia, racconta Missaglia, perché può proiet-

tare un'azienda nel futuro cambiandone anche il modello di business. «Ora si parla molto di Big data: SB Italia ha alcuni progetti dove il concetto di big data è l'utilizzo di informazioni che in passato le aziende non sfruttavano, che possono nascere dai social media, dai blog, da internet, dai processi interni. Prima la *business analysis* era in gran parte *reporting*, ora grazie ai big data permette di utilizzare i dati per costruire nuovi modelli di business, come nel caso delle analisi predittive: io così posso costruire un'offerta che il mercato gradirà, perché ho capito in anticipo che cosa mi chiederà. In questo modo costruisco oggi la soluzione di domani».

Un'operazione impossibile senza le risorse giuste, spiega Vignaga: «Nelle tre grandi dinamiche come prezzo, prodotto e servizio le prime due rimangono importanti ma la terza è decisiva. Per guardare al futuro con serenità, è obbligatorio un processo conti-

nuo di innovazione della catena distributiva. È un'innovazione di prodotto, di processo e di cultura, che forse è la componente più importante. In questo quadro le persone sono decisive, perché il servizio è l'elemento di maggiore rinnovamento: il timing è e sarà sempre più ristretto e nella filiera produttiva i tasselli devono rispondere nei tempi giusti. Per farlo c'è la necessità di avere le persone giuste al posto giusto».

Le tre grandi dinamiche che Marzotto chiede alle proprie persone sono cultura, freschezza e passione per il proprio lavoro. «Ogni anno introduciamo ragazzi giovani come ingegneri, designer e sales», rivela Vignaga. «Per ognuna di queste figure proponiamo un percorso: cerchiamo in tutte le facoltà di ingegneria, di solito offriamo sei mesi di stage con un *project work* finale da presentare, poi i migliori vengono assunti. Lo stesso accade per i sales, mentre per i designer guardiamo alle scuole internazionali. Purtroppo però abbiamo notato un fenomeno strano: nei primi anni 2000 c'è stato un movimento di espulsione dalle fabbriche e i giovani hanno smesso di frequentare le scuole tecniche, ma oggi queste figure sono indispensabili per il *Made in Italy*: dobbiamo offrire un prodotto ben fatto».

Cambia il business, cambiano margini e strategie, ma sono sempre gli uomini e le donne a disposizione a fare la differenza. «Puoi avere un ottimo sistema informativo, ma se non è gestito da persone capaci non vai lontano», osserva Missaglia. «L'informatica non sostituisce le persone, piuttosto le mette in condizione di lavorare meglio. Oggi un'azienda deve avere tre cose: persone, processi definiti e un sistema a supporto. In Italia pecchiamo quasi ovunque nel secondo e nel terzo punto a causa di mancanza di cultura e lungimiranza. Creiamo eccellenze dal niente, che tedeschi, francesi e americani non sanno costruire, però poi non sap-




priamo gestirle. Il problema è che l'italiano, una volta trovata la sua dimensione, non rischia, sta bene così».

Insomma serve coraggio, ma anche equilibrio nelle decisioni strategiche per prepararsi alle sfide del domani, a maggior ragione

quando si parla di servizi tecnologici.

«Io dico sempre ai miei clienti che bisogna utilizzare la tecnologia solo dove serve, non a tutti i costi», racconta Missaglia. «Innovare significa anche incertezza. Ci sono situazioni dove si può evitare senza problemi l'innovazione, altre in cui non se ne può fare a meno. Per esempio, oggi i tre quarti delle medie imprese che incontro stampa e archivia ancora le fatture, ma se non si lavora per ottimizzare i processi, ovvero mettere le persone in condizione di lavorare meglio e più velocemente attraverso

tecnologie abilitanti, l'unica considerazione che resta sul fatto di non essere competitivi in Italia è "le tasse sono alte". Possono delocalizzare, ma serve soprattutto ottimizzare il lavoro per rimanere forti sul mercato».

Sul concetto di equilibrio riflette anche Vignaga, che vede davanti a sé un lungo sentiero da percorrere: «Il mondo del tessile è un mercato nel quale si imparano tante cose, i margini sono bassi e quindi bisogna lavorare molto attentamente. Allo stesso tempo bisogna stare attenti e non essere troppo avidi, tenere d'occhio i costi e non sprecare le risorse, ma nemmeno asciugare l'azienda, perché altrimenti si rischia di precludersi il futuro. È come quando una persona decide di fare un lungo viaggio: non può portare un peso troppo elevato perché sa che non ci saranno bivi lungo il percorso, quindi deve preparare uno zaino leggero con le cose più importanti per arrivare alla meta. Se metti troppo poco rischi di non arrivarci perché non hai acqua e cibo, ma se metti troppo rischi di avere un peso troppo elevato per le tue forze». 

Puoi avere un ottimo sistema informativo, ma se non è gestito da persone capaci non vai lontano. L'informatica non sostituisce le persone, piuttosto le mette in condizione di lavorare meglio

Massimo Missaglia

