

2/2017

IMPRESA & IMPRESE

Strumenti e strategie per la gestione d'impresa

BONFIGLIOLI CONSULTING
Experience Worldwide

KATHERINE JOHNSON

La donna che ha portato
l'America nello spazio

VISION

Manifattura, crescere
nell'era digitale

OVERVIEW

La realtà sull'avvento dei robot



MIGLIORAMENTO CONTINUO E LIBERTÀ CREATIVA

IL CASO GRANDVISION
INTERVISTA A GIANMARIO DI GENNARO,
GLOBAL MANUFACTURING & QUALITY DIRECTOR

Classe 1972, ingegnere meccanico originario della Campania ma da molti anni in giro per il mondo, alle spalle una lunga esperienza nel set-

tore manifatturiero e biomedicale internazionale con importanti player tra cui Italgrani, Cementir, Pirelli Cables, Gambro, Cardinal Health (ora CareFusion-BD), oggi **Gianmario Di Gennaro è Global Manufacturing & Quality Director di uno dei giganti internazionali dell'ottica, GrandVision**, retailer presente in 44 Paesi con oltre 7.000 punti vendita. A lui abbiamo chiesto cosa significa occuparsi di miglioramento continuo e di organizzazione dei processi nell'era della digitalizzazione.

Nel mercato globale, competere efficacemente non può prescindere dal

Per un'azienda la creazione del valore passa attraverso tre pilastri: lo scopo finale, i processi, le persone.

comprendere profondamente la prospettiva del cliente. Specialmente quando ci troviamo a dover definire il valore che il nostro business si propone di generare, a tutti i livelli della catena del valore, dai fornitori al momento del contatto multicanale con il cliente. Allo stesso tempo e credo non meno importante sia analizzare e comprendere i business models adottati dai competitor (player) e i modelli operativi con cui essi generano valore e lo rendono disponibile per il mercato. **Conoscere e capire le tecnologie di riferimento e i processi attraverso i quali si articola la catena del valore dei player di successo porta alla vera conoscenza di un mercato.** In breve, in un contesto estremamente dinamico il cosa

lo decide il cliente, il come il mercato. In questa situazione un buon piano di azione può non essere abbastanza, a mio avviso, a meno che comprenda e specifichi bene anche cosa non fare. Saper star lontani dalle tentazioni di avventurarsi su scorciatoie che ci distraggono dalla strategia decisa è fondamentale. **In un ambiente estremamente competitivo le risorse sono drammaticamente limitate, diluirle in attività non-core è contro produttivo.** Le distrazioni, infatti, generano a loro volta attività accessorie che continuano a distogliere risorse (processi a stadi iniziali di evoluzione). Fattore chiave del successo, infatti, insieme alla qualità di una strategia, è la sua efficace implementazione nei tempi definiti. Se non vi sembra vero, provate a cucinare il vostro piatto preferito rispettando alla lettera la ricetta ma trascurando le indi-



cazioni sui tempi delle fasi. **Questo richiede le risorse giuste e un perfetto allineamento di intenti e azioni verso lo scopo.** Quantità e qualità delle risorse e loro allineamento, possono essere vanificate da uno spettro di attività troppo ampio che finisce col diluire significativamente i risultati, a volte dal sapore orrendo!

Credo che **la creazione del valore si basi su tre componenti essenziali: il "purpose" dell'azienda, ovvero il motivo principale della sua stessa esistenza**, ciò che possibilmente la contraddistingue da tutte le altre. Poi ci sono i **processi**, risultato ultimo della combinazione tra l'architettura dei flussi (merci, money, info) e l'infrastruttura, ovvero l'insieme di tutti quei dispositivi (tangibili e non) che sono i cosiddetti business enabler (IT tool, sistemi informativi, cooperazioni strategiche). Infine, **il terzo e di gran lunga più importante componente è costituito dalle persone.**

In merito a quest'ultimo punto mi preme sottolineare che, a dispetto dei tanto sbandierati slogan, sono dell'opinione che guardiamo sempre più alle persone come a un mero costo più che a un valore strategico e, per di più, colpevolizzando coloro che in realtà sono parte lesa in un processo di mancata valorizzazione o

Quando il business model è chiaro e si lascia alle persone e ai manager la libertà di declinarlo in base alla loro esperienza si crea il vero valore, quell'unicum che fa la differenza sul mercato.

potenzialità più recondite dei talenti presenti (e a volte trascurati) in azienda e non parlo solo di persone. È evidente che quanto più si riesca a sfruttare questo potenziale esistente, funzionale al purpose dell'azienda, tanto più sarà il valore che la strategia porta a generare.

Fatta questa doverosa premessa, ritengo importante **non cadere nell'errore di considerare il digitale come "la" nuova strategia o peggio ancora un nuovo purpose: il digitale è uno strumento**, estremamente potente e prezioso ma uno strumento **e come tale deve essere utilizzato.** Esso, per esempio, può aiutarci a ottenere informazioni decisive per il nostro business, in tempi e forme impensabili sinora. Inoltre ci consente di intervenire sui nostri processi in tempi e modi solo sognati fino a pochi anni fa. Le racconto una storia. È notte fonda, buio. Una strada con un lampione. Sotto questo lampione, il classico cono di luce che disegna una circonferenza. Un signore è inginocchiato sotto il lampione, in cerca

peggio di distruzione del valore. Credo ci sia tanto da fare ancora in merito per attrarre, formare e mantenere le persone giuste nelle nostre organizzazioni. **Credo che una strategia efficace debba essere incentrata sul riconoscere, valorizzare e sfruttare le**

di qualcosa. Ne passa un altro, si avvicina e gli chiede cosa abbia perso, il signore risponde che non riesce più a trovare le sue chiavi, sicché il passante si china ad aiutarlo. Dopo circa 5 minuti, diventa evidente che in quei 2 metri quadri di luce, le chiavi non ci sono. A questo punto, il passante chiede "Mi scusi, ma lei è sicuro di aver perso qui le sue chiavi?" e il signore "No", il passante "Ma allora perché le cerca qui?", il signore "Perché c'è luce". Ecco a cosa deve servire il digitale: a spargere luce ovunque, perché per nostra natura e cultura, tendiamo a cercare e valutare solo ciò che è visibile. Ma ripeto, il digitale non è una nuova strategia, rientra nell'infrastruttura. **In GrandVision il purpose si traduce nel rendere accessibile un altissimo livello di standard di soluzioni per il benessere visivo a dei costi estremamente contenuti.** Perseguiamo questa missione attraverso la **riduzione delle perdite** e il conseguimento del **miglioramento continuo nell'ambito dei processi.** Miglioramento continuo che per essere reale, sostenibile, essenziale, raramente può partire come un'imposizione esclusivamente top down, ma deve prendere il via anche dalle persone più vicine al prodotto (al cliente), dagli operatori di linea, dai tecnici, dai product specialist, dai venditori, dal personale a contatto con il cliente e trovare nella leadership un forte orientamento alla creazione di valore.

Nella mia esperienza, **i miglioramenti più rivoluzionari che hanno veramente contribuito alla creazione del vantaggio competitivo dell'azienda, sono quasi sempre venuti dalla parte operativa.** Quando la strategia è chiara, è chiaro il business model e si lascia alle persone la libertà di declinare quel business model in accordo con quella che è la loro percezione ed esperienza, lì si crea il vero valore, quell'unicum che fa la differenza sul mercato. Spesso però ce ne dimentichiamo.