

SOMMARIO

N. 10/2017

STRATEGIE



60 COME GENERARE NUOVI MINDSET

Da slogan per le business school l'innovazione frugale sta diventando una filosofia per aziende visionarie come General Electric, PepsiCo, Renault-Nissan, che vogliono imparare a pensare in modo proattivo e resiliente di *Raul Alvarez* ed *Elin Miroddi*

66 EMPOWERMENT
MIDDLE MANAGER SI RACCONTANO

Il percorso di *Angela Tessa*, responsabile Qualità Avio Aero, Rivalta a cura della Redazione in collaborazione con *Valore D*

67 L'INCUBATORE DI JOINT VENTURE

Crescere attraverso joint venture con altre realtà, condividendo la struttura societaria, i ricavi e le perdite, per favorire il lancio di nuovi prodotti innovativi. Il caso *Opto Engineering* di *Silvia Pasqualotto*

71 DIGITAL MARKETING
L'ERA DEI BUSINESS ESPERIENZIALI

Per progettare esperienze di marca rilevanti, bisogna (ri)considerare Content Marketing, Storytelling e Gamification come potenti variabili di customer experience design di *Alberto Maestri* e *Joseph Sassoon*

77 UN NETWORK A SOSTEGNO
DI NUOVE IDEE

Da Fondazione Bracco un bando nazionale per stimolare l'imprenditorialità di chi sviluppa idee innovative nel campo del riciclo e delle produzioni di *Lu.D.O.*

79 SVOLTA TEAL
LA VIA VERSO
L'AUTO-ORGANIZZAZIONE

Struttura snella, fondata sulla fiducia nelle persone, focalizzata sul processo del cliente. È questo il ritratto delle aziende post-moderne che raggiungono ottimi risultati di produttività e profitto di *Alessandro Rossi*

di *Pa.S.*

80 PRATICHE
DI LEADERSHIP
ORIZZONTALE
Intervista ad *Adriaan Bekman*, fondatore di *Imo*

83 PENSARE DIFFERENTE
GIUDICAR SI DEVEdi *Riccardo* e *Maria Ludovica Varvelli*

PEOPLE MANAGEMENT

84 DOSSIER
BUSINESS SCHOOL
L'AMBIZIONE
DI FORMARE

MANAGER RESPONSABILI

Finalmente la consapevolezza della necessità di cambiare modello di sviluppo è entrata anche nelle business school di *Gaia Fiertler*

89 L'AZIENDA CHE VORREI

Sviluppo del talento, clima aperto e collaborativo, flessibilità e misure di welfare: ecco emerge dall'indagine di Adecco group di *Marco Todarello*

92 COSÌ SI FA ENGAGEMENT

Da una scelta strategica alla costruzione di un percorso che ha coinvolto l'intera organizzazione per creare valore condiviso, grazie alla partnership con *Altis*. Il caso *Cnp Vita* di *G.Fie.*

95 CONTROCORRENTE
NO PAIN NO GAIN

Le testimonianze di *Pwn-Milan* di *Elisa Dencheva*

96 LA GLOBALIZZAZIONE
NON SI FERMA

Nonostante l'aumento delle indennità per rischio paese, la Brexit e una maggiore rigidità legislativa, le aziende continuano a mandare manager là dove servono. Solo le modalità stanno cambiando di *G. Med.*

101 OSSERVATORIO
FORMAZIONE
A SCUOLA DI LEADERSHIPdi *Vladimir Nanut*

RUBRICHE

102 DOSSIER
STORIE D'IMPRESA E DI VITAdi *Massimiliano Cannata* e *Maurizio Quarta*

109 LIBRI

111 LIFESTYLE & CAR

112 LIFESTYLE & HI-TECH

L'Impresa
Rivista Italiana di Management
Fondata nel 1959
Anno 58° - N. 10/2017 - Ottobre 2017

Proprietario ed Editore:
Il Sole 24 ORE S.p.A.

Sede legale:
via Monte Rosa 91 - 20149 Milano

Presidente:
Giorgio Fossa

Amministratore delegato:
Franco Moschetti

Direttore Responsabile:
Ennio Bulgarelli

Coordinatore Editoriale:
Maria Cristina Origlia

Comitato scientifico:
Umberto Bertele, Angelo Caloia, Pier Luigi Celli, Innocenzo Cipolletta, Bernard Cova, Mario D'Ambrosio, Adriano De Maio, Vito Di Bari, Gianfranco Dioguardi, Giorgio Donna, Pietro Ichino, Giancarlo Lombardi, Raffaello Lupi, Gavino Manca, Mario Mazzoleni, Domenico Palmieri, Gianfranco Rebor, Sergio Romano, Rita Santarelli, Giulio Sapelli, Paolo Savona, Walter Giorgio Scott, Hermann Simon, Franco Tatò, Franco Toffoletto, Sandro Trento, Giacomo Vaciago, Maria Ludovica e Riccardo Varvelli, Riccardo Viale, Marco Vitale

Progetto Grafico:
Marco Pennisi & C. - Milano

Registrazione Tribunale di Milano:
n. 13 del 12/01/1985
ISSN 0035-6816

Direzione e redazione:
via Monte Rosa 91 - 20149 Milano
Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.3885

Il Sole 24 ORE SpA
Tutti i diritti sono riservati.
Nessuna parte di questo periodico può essere riprodotta con mezzi grafici e meccanici quali la fotocopione e la registrazione. Manoscritti e fotografie, su qualsiasi supporto veicolati, anche se non pubblicati, non si restituiscono. L'editore e gli autori non potranno in nessun caso essere ritenuti responsabili, a qualsiasi titolo, nei confronti di qualsiasi terzo, per danni diretti o indiretti causati da/connessi alle informazioni contenute nella Guida e/o all'eventuale utilizzo delle stesse per qualsiasi finalità.

Stampatore:
Pitolto Lombardia
Via Sondrio, 3 - 20096 Seggiano di Pioltello (MI)

Distribuzione edicole:
Distribuzione Italia
m-dis Distribuzione Media S.p.A.
via Cazzaniga, 1 - 20132 Milano
Tel.: 02.2582.1 Fax 02.2582.5203

Abbonamenti:
Abbonamento Italia 11 numeri: euro 54,00 (sconto 28% sul prezzo di copertina)
Per sottoscrivere l'abbonamento: inoltrare la richiesta via fax al N. (prefisso 02 o 06) 3022.5406, oppure per posta a Il Sole 24 ORE S.p.A. - Servizio Abbonamenti - via Tiburtina Valeria km.68.700, 67061 Carsoli (AQ), indicando: nome/cognome/azienda/via/numero civico/CAP/località/telefono e fax. Non inviare denaro. I nuovi abbonati riceveranno un apposito bollettino postale già intestato per eseguire il pagamento.
Per rinnovare l'abbonamento: inviare via fax al numero 06 3022.5406 una fotocopia della ricevuta di pagamento sul c.c.p. n. 31481203. È possibile inoltre rinnovare automaticamente pagando con carta di credito sul sito www.ilssole24ore.com, utilizzando la url http://utilities.ilssole24ore.com/abb/quot_index.jsp.

Arretrati: € 8,40 comprensivi di spese di spedizione. Per le richieste di arretrati e numeri singoli inviare anticipatamente l'importo seguendo le stesse modalità del rinnovo abbonamenti.

Servizio arretrati per i non abbonati:
Per recuperare numeri arretrati è sufficiente rivolgersi direttamente al proprio edicolante di fiducia. Il costo di una copia arretrata è di € 6,90.

Servizio clienti Periodici:
Via Tiburtina Valeria km. 68.700, 67061 Carsoli (AQ)
Tel. (prefisso 02 o 06) 3022.5680, Fax (prefisso 02 o 06) 3022.5400
servizioclienti.periodici@ilssole24ore.com

Concessionaria esclusiva di pubblicità:
Il Sole 24 ORE S.p.A. System
Direzione e amministrazione Via Monte Rosa 91 - 20149 Milano
Tel. 02.3022.1 - Fax 02.3022.3214
e-mail: segreteria@ilssole24ore.com

Chiuso in redazione 22 settembre 2017
Il prossimo numero sarà in edicola a partire dall'8 novembre 2017

BUSINESS MODEL. Come investire nelle start-up tutelandone il know-how

L'incubatore di joint venture

Crescere attraverso joint venture con altre realtà, condividendo la struttura societaria, i ricavi e le perdite, per favorire il lancio di nuovi prodotti innovativi.

Il caso Opto Engineering

di Silvia Pasqualotto

C'è un'azienda in provincia di Mantova che ha inventato un nuovo modo di incubare idee e innovazione. Fondata nel 2002 da un gruppo di tre tecnologi tra cui Claudio Sedazzari, attuale amministratore delegato, Opto Engineering deve la sua nascita proprio allo spirito imprenditoriale di quest'ultimo. «La Lombardia dei primi anni 2000 era decisamente poco tecnologica e la propensione degli imprenditori verso l'innovazione scarseggiava», ricorda Sedazzari. All'epoca l'ad lavorava come consulente in outsourcing per diverse aziende nei settori del lighting e della sicurezza che avevano bisogno delle sue conoscenze nell'ottica. «Tutti mi volevano come consulente ma nessuno pensava di assumermi perché all'epoca era inconcepibile l'idea di investire su un settore così specialistico e innovativo», racconta. Così, spinto dalla convinzione che quel business sarebbe stato il futuro, Sedazzari ha deciso di fare da sé.

Un particolare modello di business

«Avevo trovato un'azienda che aveva bisogno di un prodotto particolare: un obiettivo telecentrico che serviva per la misura di parti meccaniche usate nell'automobile e nell'elettronica di consumo – racconta l'imprenditore –. Si trattava di un prodotto che non esisteva sul mercato e così, assieme ad **Andrea Bnà** (co-fondatore e cfo) e **Andrea Vismara** (co-fondatore), ho pensato che potevamo crearlo noi». Da allora sono passati 15 anni e Opto Engineering è cresciuta da tutti i punti di vista. Oggi l'azienda occupa circa 90 persone di cui più di 60 in Italia presso il quartier generale a Mantova, negli uffici di Milano e di Civitanova Marche. Mentre all'estero ha aperto sedi a Houston, Shanghai, Monaco

e Taipei, raggiungendo un fatturato consolidato (al 31 dicembre 2016) di 12 milioni di euro. Una crescita cui hanno contribuito sia gli investimenti in ricerca e sviluppo che assorbono il 7% del fatturato totale, sia un particolare modello di business basato su joint venture con altre realtà al fine di presidiare tutta la filiera.

Crescere attraverso joint venture

Prima in ordine di tempo, nel 2014, è arrivata Oesum. «I nostri sistemi di visione hanno bisogno di luce e un'azienda (la bergamasca Utp Vision), che era già nostra cliente, stava sviluppando tecnologie di questo tipo», ricorda Sedazzari. Dalla collaborazione tra le due realtà è nata quindi Oesum, dedicata proprio allo sviluppo di dispositivi d'illuminazione ad alta potenza. L'anno successivo, forte del successo di questa prima joint venture, Opto Engineering ha creato, assieme a un'altra società sua cliente (Sensuere), SensOe: una joint venture che sta sviluppando un sistema

Claudio Sedazzari
(co-fondatore e ad, in
centro), Andrea Bnà
(co-fondatore e cfo) e
Andrea Vismara (co-
fondatore)



di visione con intelligenza artificiale. Nel 2016 è il turno di OEgami: joint venture dedicata allo sviluppo di *smart cameras* (una telecamera "intelligente"), fondata assieme a Imagos, un'azienda veneta specializzata nello sviluppo di soluzioni software e hardware per il settore dell'*imaging*. Risale, infine, all'ultimo anno Dynamic Optics: joint venture nata da una collaborazione con un ricercatore del Cnr che studia le ottiche adattive. «Sono ottiche che funzionano come l'occhio umano e che, grazie a questa collaborazione, stiamo portando a dimensioni superiori rispetto a quelle finora in commercio», spiega l'imprenditore.

Principi comuni e visione simile

Tutte e quattro le nuove società condividono una struttura societaria divisa al 50% tra Opto Engineering e le aziende clienti. Una suddivisione che si riflette anche sul fronte dei ricavi e delle perdite. «Si tratta di un modello eccellente per il nostro paese. L'imprenditore italiano è infatti mediamente molto geloso del proprio know-how e della propria azienda sulla quale vuole controllo e indipendenza». Per questo motivo, Opto Engineering ha pensato che il modo migliore per crescere e lanciare sul mercato nuovi progetti non fosse l'acquisizione di piccole aziende e nemmeno la semplice partnership commerciale. «Crediamo che per lavorare assieme – continua Sedazzari – servano principi comuni e una visione simile nel modo di fare impresa. Le partnership commerciali spesso falliscono per mancanza di queste caratteristiche, mentre le acquisizioni sono lunghe e difficoltose. Inoltre, a noi non interessa avere il controllo su qualcun altro. Fare

una joint venture significa invece riconoscere il valore di altre aziende e dargli la possibilità – quasi come in un incubatore – di valorizzare al massimo il proprio know-how appoggiandosi a una struttura solida come la nostra».

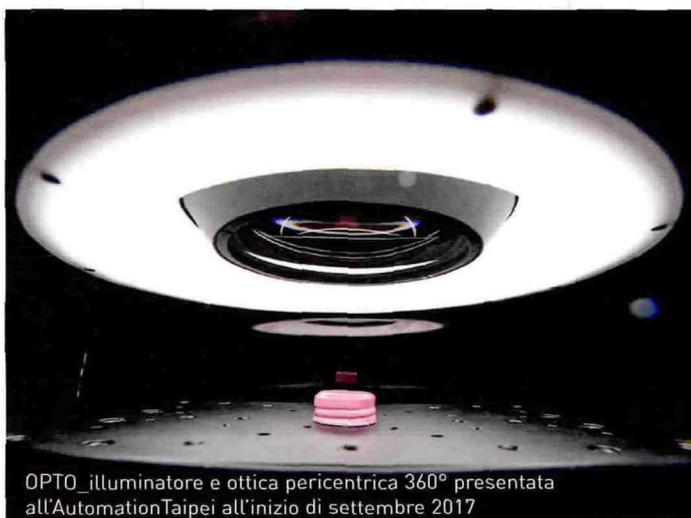
Cosa offre alle start-up

Ciò che spesso manca alle aziende con cui Opto Engineering stabilisce una joint venture sono, infatti, una forte strategia di business e il contatto diretto con il mercato. Due elementi che, oltre agli investimenti (da 100mila a 500mila euro come capitale iniziale), l'azienda mantovana mette loro a disposizione. Opto Engineering fornisce, infatti, alle joint venture le proprie competenze, le funzioni di ricerca e sviluppo, la propria struttura amministrativa, quella legale, il marketing e le risorse umane. Si occupa inoltre della gestione finanziaria e commerciale, e cura la comunicazione e il lancio sul mercato del nuovo prodotto. «Forniamo più servizi di un incubatore ma non ci qualificiamo come tale perché si tratta di un modello in cui riconosciamo delle fragilità – dichiara l'imprenditore, che precisa -: dagli incubatori nascono buone idee ma quello che manca alle start-up è un piano commerciale. Manca cioè la capacità di dire a quale segmento di mercato ci si rivolge e come si ha intenzione di servirlo per ottenere dei

ricavi. Al contrario, le nostre joint venture nascono sempre da un'analisi di mercato e quindi dall'individuazione di un bisogno o di un prodotto che in quel momento manca».

Una struttura solida e articolata

Assistere le joint venture nella loro crescita e sviluppo è un'attività che Opto Engineering riesce a fare con successo (due di loro sono già a *break even* con un giro d'affari che va da 1 a 3 milioni di euro) in virtù di una solida struttura interna. «Quando siamo nati, abbiamo pensato che per crescere un'azienda sana avremmo dovuto dotarci fin da subito di una struttura manageriale», ricorda Sedazzari. Per questo motivo l'ad e gli altri fondatori hanno deciso di creare un organigramma completo e di dotare la propria azienda di tutte le aree e i dipartimenti in cui si articolano le multinazionali. «Abbiamo deciso, per esempio, di creare un ufficio legale interno perché siamo convinti che per fare bene business sia necessario partire da dei contratti ben scritti. E lo stesso vale per il marketing – su cui lavorano ben otto persone – e le altre funzioni che potrebbero sembrare accessorie», continua l'ad. Non solo. Sempre per rispondere a quest'ottica di crescita costante, l'azienda ha scelto, fin da subito, di assumere molto personale. «In questo periodo siamo alla ricerca di 18 persone e continueremo a crescere perché non intendiamo lasciarci sfuggire il talento. Infatti il nostro motto – confessa – è "trova le persone e poi inventati qualcosa da fare". Un'idea che nasce dalla convinzione che se non si ha personale a sufficienza, si finisce per lavorare sempre in una condizione di "emergenza".



OPTO_illuminatore e ottica pericentrica 360° presentata all'AutomationTaipei all'inizio di settembre 2017

Quattro pilastri fondanti

La scelta di puntare con decisione sulle risorse umane si inserisce inoltre in un piano più ampio, che tocca fin dalle fondamenta l'azienda mantovana. «L'attenta gestione del nostro personale – prosegue l'ad – è uno dei quattro pilastri che ci hanno consentito di raggiungere le dimensioni attuali». Oltre a far crescere professionalmente i propri dipendenti, l'azienda mantovana ha puntato con decisione sulla formazione. «Tutto il personale ha un'età media di circa 29 anni e il motivo è che preferiamo individuare persone talentuose e formarle secondo i principi di quella che noi chiamiamo la "cultura Opto Engineering": un mix di affinità culturale e generazionale». Altro "pilastro" su cui si poggia l'azienda è la scelta di puntare con decisione sulla comunicazione e sulla tutela e valorizzazione del proprio marchio. «Il marchio Opto – rivela – vale attualmente tra i 2 e i 3 milioni di euro. Un risultato che abbiamo ottenuto puntando con decisione sulla promozione del nostro brand e, soprattutto, sulla sua tutela Ip». Un marchio su cui l'azienda ha lavorato, fin da subito, per portare all'estero, perché, continua il manager: «L'internazionalizzazione è un altro dei nostri punti di forza e attualmente oltre l'80% del nostro fatturato viene fatto all'estero». Un risultato reso possibile anche dalla scelta di standardizzare i propri prodotti, «al contrario di quello che fanno le industrie tradizionali italiane che puntano invece sulla flessibilità», nota Sedazzari.

Attenzione alle persone

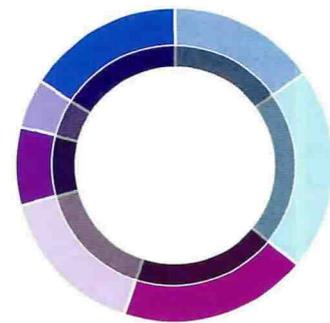
A differenza di altre aziende italiane che, nonostante le novità sul fronte legislativo, conoscono ancora poco i temi del welfare e della flessibilità, [Opto Engineering](#) è attiva anche su questo fronte. «Attualmente abbiamo attivato il telelavoro, una decina di dipendenti lavorano part-time e, in generale, cerchiamo di favorire la flessibilità consentendo di mo-

dulare in base alle proprie esigenze orari di entrata e di uscita», racconta Sedazzari. Fra le prossime sfide, aumentare la presenza femminile: «Già oggi la maggior parte dei miei primi riporti sono donne perché credo siano più affidabili e più serie sul lavoro. Le ingegnere però continuano a scarseggiare perché si tratta di un settore che finora non ha attratto molte professioniste», spiega l'imprenditore. L'azienda, inoltre, è impegnata in un programma di sensibilizzazione sul tema della salute alimentare e in uno contro le dipendenze, nell'ambito del quale mette a disposizione dei propri lavoratori anche una serie di visite mediche e incontri di formazione. «Abbiamo stipulato anche delle convenzioni con realtà sportive locali attraverso le quali, lo scorso inverno, siamo riusciti a organizzare alcune giornate sulla neve con tutte le famiglie. In pratica questo impegno si è trasformato anche in un'occasione di aggregazione per migliorare le relazioni e il clima in azienda».

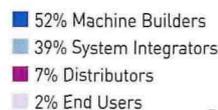
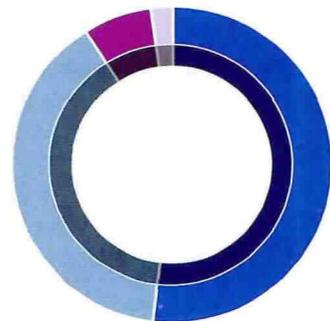
Nel futuro c'è l'intelligenza artificiale

Nonostante 15 anni di attività alle spalle, le sfide che Sedazzari e soci vedono nel proprio futuro sono ancora molte. Ad esempio, il lancio sul mercato italiano ed estero dei primi sistemi di visione a intelligenza artificiale standardizzati. «Il progetto – prosegue – si chiama Albert ed è destinato al mondo della produzione alimentare, un settore che dispone solo parzialmente delle tecnologie necessarie a garantire il controllo di qualità durante il processo a causa della naturale variabilità del cibo». Nel futuro di [Opto Engineering](#), assicura l'ad, ci saranno anche altre joint venture perché l'azienda vuole diventare un vero polo aggregatore di progetti innovativi, facendo mecenatismo sia nelle piccole aziende, sia nelle scuole come, ad esempio, l'Itis di Mantova cui l'azienda ha recentemente donato un laboratorio di visione artificiale. Si tratta di progetti

Sales by Region



Sales by Customer Type



Fonte: [Opto Engineering](#)

che l'azienda, per ora, intende portare avanti solo con le sue forze, senza ricorrere a un Ipo che Sedazzari ritiene troppo prematura, e senza l'apertura a fondi d'investimento. «Le aziende – puntualizza – si aprono ai fondi o perché vogliono vendere o perché vogliono remunerare i soci. Nessuna di queste ragioni corrisponde al nostro proposito che è invece quello di far crescere ulteriormente la nostra azienda». Inoltre, secondo lui, far entrare nel proprio capitale soggetti esterni rischia di compromettere due caratteristiche fondamentali del loro modo di concepire il lavoro: la libertà e il gioco perché, conclude: «Fare business deve essere prima di tutto divertente».