

# SpazioTecnico

PERIODICO DI INFORMAZIONE DEL CDU

25 anni per **VOI**,  
25 anni con **NOI**.

**CDU:  
SPECIALE 25°  
ANNIVERSARIO**



18 - 19



20



21



21



**CONSORZIO  
DISTRIBUTORI  
UTENSILI**

**“I nostri primi 25 anni insieme”**



**25 anni per VOI,  
25 anni con NOI.**

[www.cdu.net](http://www.cdu.net)

### **La forza di un gruppo**

Nato nel 1992, CDU si è immediatamente affermato come un punto di riferimento privilegiato per la distribuzione italiana di utensili professionali. CDU riunisce i più qualificati operatori del settore e promuove numerosi servizi per gli Associati, aiutandoli a garantire la migliore offerta tecnico/commerciale/logistica oggi disponibile sul mercato italiano. La mission, infatti, consiste nel fornire servizi volti a supportare e migliorare le competenze e l'offerta degli Associati, garantendone lo sviluppo attraverso la soddisfazione e la crescita dei loro Clienti.

Tutti gli Associati perseguono una politica commerciale di prim'ordine e offrono una copertura professionale della propria pertinenza geografica assicurando un'ampiezza di gamma in grado di soddisfare i diversi settori merceologici, proponendo ai loro Clienti competenza ed efficienza nei servizi, insieme a prodotti di altissima qualità delle migliori marche disponibili sul mercato, a prezzi molto competitivi. **Scopri come l'Associato CDU della tua zona può rendere più efficiente la tua azienda, aiutandoti a: ridurre i costi totali d'acquisto, aumentare la produttività, ridurre i fermi macchina e, tanto altro ancora.** Contatta subito il tuo Associato di riferimento all'indirizzo [www.cdu.net](http://www.cdu.net).

**“Dal 1992 insieme per condividere e crescere”**

# SOMMARIO

## ZOOM

### CDU: 25 ANNI DI STORIA PROIETTATI AL FUTURO

Era il 1992 quando il Consorzio Distributori Utensili nasceva. Oggi, a distanza di un quarto di secolo, ne ripercorriamo le tappe più significative (prima parte).

PAG. 04

## MEETING

### FIERE & EVENTI

IMTS 2016 a Chicago: edizione record  
HANNOVER MESSE: 6500 buoni motivi per visitarla  
MECSPE: l'innovazione guarda alle PMI

PAG. 09

## L'INTERVISTA

### LEADERSHIP ALL'ITALIANA

Intervista a Marina Puricelli, Docente alla Università L. Bocconi di Milano.

PAG. 14

## NEWS

### LA VETRINA DELLE NOVITÀ

Informazioni in diretta sulle novità e le proposte dai marchi fornitori convenzionati con il Consorzio Distributori Utensili CDU.

PAG. 18

## FOCUS

### L'ESTERO FA BENE ALLA IMPRESA FAMILIARE ITALIANA

Da una ricerca AUB, tra le realtà familiari che hanno ottenuto i migliori risultati spiccano quelle che hanno compiuto significativi investimenti all'estero.

PAG. 22

## TREND

### SI ANNUNCIA UN 2017 A TUTTO ROBOT

Continua la crescita degli investimenti in robotica nell'industria Italiana, grazie anche alle agevolazioni fiscali previste nel piano fabbrica 4.0.

PAG. 26

## UTILITÀ

### IL 4.0 BENEFICIA DI "IPERAMMORTAMENTO"

Introdotta dalla nuova legge di bilancio un "iperammortamento" al 250% per gli acquisti che rientrano nel piano nazionale industria 4.0. Prorogato il superammortamento del 140% per i beni strumentali.

PAG. 29

# SpazioTecnico

## CDU: 25 ANNI DI STORIA, PROIETTATI AL FUTURO

Era il 1992 quando il Consorzio Distributori Utensili nasceva. Oggi, a distanza di un quarto di secolo, ne ripercorriamo le tappe più significative (prima parte).



Ci sono anniversari che acquistano un significato del tutto particolare. E quello del quarto di secolo lo è per il Consorzio Distributori Utensili CDU, realtà oggi divenuta punto di riferimento nel mercato italiano della distribuzione industriale.

A testimoniarlo sono i numeri: 25 utensilerie associate, oltre 40 punti vendita, un fatturato complessivo che nel 2016 ha toccato i 180 milioni di Euro, oltre 350 dipendenti, un catalogo di vendita che si sviluppa su oltre 1.500 pagine e

comprende 29 mila items, un marchio privato riconosciuto per la sua qualità oltre che per la sua convenienza, un magazzino centralizzato.

**UNA SCELTA LUNGIMIRANTE,  
ANCORA OGGI ATTUALE.**

“A venticinque anni di distanza dalla sua fondazione, i principi che hanno portato alla nascita del nostro Consorzio e ne hanno accompagnato



lo sviluppo sono assolutamente attuali. – afferma il neopresidente Marco Terranova, titolare della Terranova Srl di Catania – Quanti ebbero l’idea del Consorzio furono certamente dei visionari lungimiranti e coraggiosi: anche perché mettere in rete fra loro aziende differenti, a quei tempi, voleva dire saper precorrere i tempi. Oggi, in un mercato in così profonda e continua evoluzione, il Consorzio rappresenta per tutti noi il punto fermo della nostra attività quotidiana: il luogo dove poterci confrontare con altri colleghi in assoluta trasparenza, mettere in comune problemi ed esigenze, trovare soluzioni efficaci e condivise, riuscire a realizzare ciò che, da soli, sarebbe difficile se non impossibile. E i nostri stessi clienti ne beneficiano: servizi rapidi, consulenza tecnica, una gamma estremamente ampia e qualificata di prodotti e soluzioni, un catalogo che non ha eguali”.

## LA COSTITUZIONE UFFICIALE DEL CONSORZIO.

**M**a chi sono stati i sognatori ad avere avuto questa idea la cui attualità è rimasta immutata dopo un quarto di

secolo? E come è nata?

Occorre riandare alla primavera del 1992 quando, al termine di una delle riunioni periodiche di ASCOMUT cui prendevano parte Giorgio Badino, Ferruccio Redaelli, Riccardo Spreafico, Enrico Scaglia e Loris Camporiondo, emerse l’idea di costituire un consorzio d’acquisto. A proporla, in particolare, fu Giorgio Badino, vulcano di progetti sempre innovativi e lungimiranti. Gli incontri, nei mesi successivi, si succedettero con cadenza quasi settimanale: “C’era tutto da costruire e da progettare, ma soprattutto c’era da verificare la fattibilità di un’idea. – racconta uno dei fondatori, Riccardo Spreafico della Utensileria Carlo Spreafico di Lecco - Il gruppo d’acquisto poteva essere il modo più efficace per ottimizzare i rapporti con i fornitori, fare massa critica sugli acquisti, ottenere migliori condizioni. Era necessario, però, mettere sul tavolo tutte le carte, con estrema trasparenza, e scambiarsi tutte le informazioni necessarie”.

Così il gruppo di lavoro procedette speditamente: “Ci piaceva l’idea del Consorzio perché ciascuno manteneva la propria autonomia e la propria identità, ma insieme si poteva essere più forti

**Il Centro Colleoni di Agrate, prima sede del Consorzio CDU**

# ZOOM

## CDU ANNIVERSARIO



**Sopra: Vittorio Dassi, il primo coordinatore del Consorzio ad una convention (al centro) - A destra: in una foto dei primi anni Novanta, il primo gruppo di soci del Consorzio CDU**

sul mercato. E, man mano che proseguivamo nei nostri incontri, comprendevamo quanto fosse indispensabile il progetto a cui stavamo lavorando”, afferma Ferruccio Redaelli, socio della G. Redaelli di Besana Brianza e della 3R di Bellusco.

### VITTORIO DASSI: UNA VITA PER IL CONSORZIO.

**S**i deve trovare una sede ed un coordinatore, che possa dare operatività ai diversi progetti: “Ci venne presentato Vittorio Dassi, che proveniva da un’esperienza di marketing nella grande distribuzione alimentare. Fu proprio Dassi ad individuare la sede, nel Palazzo Colleoni ad Agrate: logisticamente era una soluzione ideale” continua Redaelli. Così, il 30 settembre 1992, si costituiva ufficialmente il Consorzio Distributori Utensili CDU, con alla presidenza Enrico Scaglia.

I mesi che seguirono furono pieni di attività. E Vittorio Dassi fu totalmente impegnato a dare seguito alle numerose iniziative che decollarono: “Un grande professionista e una grande persona. – commenta Massimo Ravina, uno degli amministratori della Bierredi – Da lui ho imparato moltissime cose. Riuscì

subito ad entrare in sintonia con Giorgio e con gli altri soci, condividendone la visione a medio-lungo termine. Era poi un abilissimo negoziatore: era consapevole che, in ogni trattativa, occorre che tutti abbiano un ritorno, per poter arrivare ad un accordo soddisfacente. E questo metodo è stata la forza del nostro rapporto con i grandi marchi fornitori”.

“Ha dato l’anima per il nostro Consorzio. Era sempre sul pezzo. Anche successivamente, quando è stato chiamato alla guida della Federazione Nazionale Distributori Industriali, ha sempre mantenuto con tutti noi un rapporto sincero, profondo, coinvolgente” ricorda Redaelli.

### TKN: DECOLLA IL MARCHIO PRIVATO.

**N**ell’arco di pochi mesi, nuovi soci entrano ad ingrossare le fila del Consorzio: tra questi la UMAP di Pistoia, l’Utensileria Modenese di Modena, la Stocchi di Bergamo, la Dega e Grazioli di Brescia e la F.lli Bono di Vicenza. E, se la negoziazione con i fornitori sugli acquisti occupa una buona parte dell’attività del Consorzio, emergono anche altri aspetti che caratterizzeranno nel

futuro la vita del CDU. “Una delle caratteristiche che ha sempre connotato il lavoro del Consorzio è stato l’approfondimento tecnico. – continua Spreafico – Fin dall’inizio abbiamo organizzato una serie di commissioni di studio sui principali settori di prodotto, per arrivare ad analizzare le novità proposte dai diversi marchi e condividere le esperienze tecniche di ciascuna utensileria”.

Proprio da questo lavoro nasce anche l’esigenza di avviare la distribuzione di prodotti a marchio privato, facendoli realizzare da primarie aziende sulla base di specifiche tecniche definite dal Consorzio stesso: un primo esperimento sono le lame a mano e a macchina, fin dall’aprile 1993; quindi viene prodotto un catalogo comune degli elementi normalizzati per stampi; infine vi è la decisione di costituire una società commerciale che si dedichi alla realizzazione dei principali articoli da taglio con un proprio marchio.

## NASCE IL CENTRO DISTRIBUZIONE UTENSILI.

Nascono così nel giugno 1994 il Centro Distribuzione Utensili Srl e

il marchio TKN, che ben presto dagli utensili da taglio amplia la propria attività anche agli abrasivi, al filo per saldatura e ai prodotti chimici. Nel giugno 1995 all’Hotel Colleoni si svolge anche la prima convention commerciale con l’obiettivo di lanciare con forza il marchio privato sul mercato: “TKN: la scelta sicura”. A dicembre fa comparsa anche la linea di prodotti TKN Mag Line per arredamenti industriali. “Ogni novità introdotta – spiega Redaelli – nasceva dall’esperienza che ciascuno di noi portava ai diversi tavoli di lavoro”.

È avviato in questo modo un progetto che, cresciuto negli anni, si è andato a rivelare strategico: “Il marchio privato è stata una scelta determinante per il nostro Consorzio. – racconta Mauro Massa, a capo dell’Utensileria Modenese e alla guida del Centro Distributori Utensili – Per sua natura non è soggetto ad alcun tipo di concorrenza, orizzontale o verticale che sia. Ci permette di garantire da un lato una giusta marginalità, mentre dall’altro fidelizza i nostri clienti, che ci percepiscono come un vero e proprio partner, ed hanno prodotti di alta qualità a prezzi interessanti. È anche una risposta che il Consorzio è in



# ZOOM

## CDU ANNIVERSARIO

grado di offrire al processo di maturazione estremamente rapido dei prodotti tecnici di larga diffusione, anche perché abbiamo saputo da subito impostare una filosofia del marchio privato in linea con la nostra stessa identità, offrendo prodotti con un grado di affidabilità ineccepibile. Il progressivo ampliamento della gamma, poi, è la logica conseguenza del cammino fin qui intrapreso, inserendo gradualmente nuove categorie con alta domanda: l'ultima, in ordine di tempo, è stata la metrologia, che ci sta dando grande soddisfazione”.

### FORMAZIONE E COMUNICAZIONE: AL VIA “SPAZIO TECNICO”.

La sede di E/D/E a Wuppertal, in Germania

Sempre nel 1995 è anche la volta del primo numero di “Spazio Tecnico”,

la rivista del Consorzio, pensata quale strumento di comunicazione ufficiale di CDU per i clienti delle utensilerie associate, con spazi di approfondimento tecnico, articoli di management e di utilità, interviste ed un'ampia sezione dedicata alle proposte dei fornitori convenzionati. Nel 1997 sarà la volta del progetto internet, anche questo in perfetta sintonia con l'evoluzione delle tendenze del mercato. Si intensificano anche i corsi e le iniziative di formazione: pensati dapprima solo per i titolari delle utensilerie, si aprono successivamente anche alle altre figure professionali, con particolare attenzione ai temi del marketing e della vendita, oltre che agli argomenti più tecnici.

### LA PARTNERSHIP INTERNAZIONALE CON E/D/E.

Ma, soprattutto, a partire dal 1997 prende avvio un rapporto privilegiato con il gruppo tedesco E/D/E, a cui aderiscono cinquanta distributori specializzati e che, con il marchio Format, diventa un benchmark – oltre che un partner – per CDU.

“Il rapporto con E/D/E è un'altra pietra miliare per il nostro Consorzio – sottolinea Ravina – perché ci ha permesso di venire in contatto con una realtà internazionale di riferimento, che ci ha fornito importanti spunti anche sotto il profilo organizzativo”.

“Per noi E/D/E è un partner assolutamente fondamentale. – continua Massa – Il rapporto con E/D/E ci consente di respirare le tendenze del mercato tedesco e di approfondire le dinamiche della grande distribuzione tecnica. A livello di gamma, possiamo contare su prodotti di grande qualità, il cui approvvigionamento ci è garantito in 24 ore”.

(1 - continua)



## IMTS 2016 A CHICAGO: EDIZIONE RECORD



La 36° edizione dell'International Manufacturing Technology Show di Chicago si è confermata la più importante manifestazione in USA dedicata al manifatturiero. Cinquantasei le aziende italiane presenti.

“IMTS è cresciuta non solo in termini di partecipazioni - ha dichiarato Peter R. Eelman, Responsabile eventi di AMT, l'Associazione che organizza e gestisce l'evento - ma soprattutto per quanto riguarda il numero di settori coinvolti e le innovazioni tecnologiche presentate”.

Per gli oltre 115.000 visitatori dell'edizione 2016, tenutasi dal 12 al 17 settembre, l'appuntamento biennale fieristico di Chicago ha rappresentato un momento di verifica strategico sulle prospettive del manifatturiero, con particolare riferimento al mercato USA.

Le tendenze che emergono sono chiare e significative. In primo luogo crescono le macchine ibride, con capacità sia additive che sottrattive, in grado quindi di soddisfare una domanda tecnologica che diventa di anno in anno più esigente in termini di versatilità e flessibilità operativa.

Ancora nel campo dell'automazione, hanno riscosso grande interesse in fiera nuove generazioni di sensori e processori, che assicurano processi decisionali estremamente rapidi e sicuri e costituiscono soluzioni fondamentali per coadiuvare la “moving robotic intelligence”. Nel campo della digitalizzazione, sono state presentate soluzioni che portano a nuovi livelli di intelligenza collaborativa il dialogo fra meccatronica e TLC, nell'ottica di un sempre più coinvolgente orientamento verso l'Internet of Things (IoT). La ricerca applicata “made in USA” ha mostrato infine tutta la sua forza propulsiva nei software e nei componenti digita-



li collegati ai processi industriali, sia in ambito di gestione-controllo delle varie lavorazioni, sia per l'archiviazione e accesso ai dati analitici, ai repertori e alle banche progettuali.

Per quanto riguarda la partecipazione espositiva italiana, sostenuta da ICE-Chicago e UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE, sono state 56 le aziende del nostro Paese che hanno presentato le loro tecnologie; le stesse hanno potuto contare anche su una serie di iniziative promozionali in area fiera e nella città di Chicago. Rientrano in questo impegno anche le Relazioni Pubbliche, culminate nella tradizionale “Serata italiana” con crociera sul lago Michigan: 150 gli ospiti presenti tra espositori italiani, utilizzatori americani, rappresentanti dei media e delle istituzioni locali e internazionali, fra cui il console generale d'Italia a Chicago, Giuseppe Finocchiaro.



## HANNOVER MESSE: 6500 BUONI MOTIVI PER VISITARLA

Il più importante appuntamento fieristico mondiale dedicato alle tecnologie per l'industria conferma numeri da record: oltre 6.500 espositori, 2500 giornalisti accreditati, più di 200.000 visitatori.



Non è un caso che proprio qui in fiera, alcuni anni fa, sia nato il concetto di "industria 4.0". E proprio lo sviluppo di questo concept è anche il tema conduttore scelto per l'edizione 2017: "Integrated Industry".

### ALL'INSEGNA DELLA "INTEGRATED INDUSTRY".

L'obiettivo è infatti quello di proporre soluzioni che rafforzino il dialogo fra tecnologie di processo e digitalizzazione sempre più accentuata delle stesse dinamiche industriali: sistemi di progettazione, gestione, supervisione e controllo, anche in remoto. Particolarmente denso di motivi di spunti è anche il ricco calendario dei seminari e dei forum, fra cui spicca, ad esempio, "Industrie 4.0 meets the Industrial Internet" che illustrerà come processi finora separati stiano progressivamente convergendo. L'appuntamento di Hannover rimane comunque prima di tutto fortemente business oriented, con la presentazione delle più recenti novità tecnologiche da parte degli oltre 6.500 espositori che provengono da tutto il mondo, così come gli oltre 200 mila visitatori attesi.

Inoltre, come ogni anno, la fiera pone in primo piano una Nazione e il suo impegno a livello di innovazione tecnologica e sviluppo industriale. Nell'edizione 2017 sarà la Polonia, che presenta una scenario decisamente propositivo in diversi settori e sta crescendo in termini di ricerca applicata e soluzioni, in particolare su IT ed efficienza energetica, con propen-

Quando si parla di HANNOVER MESSE perfino i tradizionali parametri fieristici sono spontaneamente da moltiplicare: sia per i numeri che fotografano l'importanza dell'appuntamento di Hannover, sia per i contenuti che l'evento propone e rafforza di edizione in edizione.

# MEETING FIERE & EVENTI



GERMANIA, CINA E USA AI PRIMI POSTI, ANCHE SE UN PO' TUTTE LE MANUFACTURING INTERNAZIONALI FANNO DI QUESTA VETRINA IL LORO RIFERIMENTO ESPOSITIVO PRINCIPALE: OLTRE 70 NAZIONI SARANNO RAPPRESENTATE.

sione all'espansione internazionale.

## DIECI FIERE IN UNA: BEN OLTRE IL 4.0.

**D**i fatto Hannover Messe raccoglie 10 fiere in una, perché raduna mostre di aree diverse: dall'automazione di fabbrica alla produzione di energie rinnovabili e convenzionali e dalla subfornitura industriale e costruzione leggera alle tecnologie ambientali. Ad essere esposti non solo prodotti singoli o componenti fra loro integrati, ma anche veri e propri sistemi completi. Una caratteristica che ricollega buona parte delle proposte al tema guida della digitalizzazione dei processi industriali. Hannover diventa così l'occasione per fare il punto sullo sviluppo delle tecnologie che incentivano il dialogo fra macchine e macchine, o fra impianti e uomo. Altro tema centrale della manifestazione sarà "l'energia integrata": nessun'altra fiera al mondo offre infatti un quadro così completo dei sistemi energetici del futuro applicati direttamente all'industria manifatturiera.

## UN RICCHISSIMO CALENDARIO DI APPUNTAMENTI.

**A**ll'appuntamento fieristico di Hannover altrettanto imponente è il calendario degli eventi, quasi 100 momenti di incontro fra convegni, seminari, workshop, sempre organizzati nelle macro categorie settoriali che coprono l'intero scenario del manifatturiero moderno.



Non mancano inoltre riconoscimenti e premi alla ricerca applicata: da 13 anni Hannover Messe assegna infatti il prestigioso Hermes Award a innovazioni tecnologiche particolarmente significative, presentate per la prima volta in fiera.

Da questo punto di vista si prevede che l'edizione 2017 sarà caratterizzata anche a livello di innovazioni dalla robotica: robot "in azione" che manipolano componenti, interagiscono con l'uomo e trasportano oggetti in autonomia saranno protagonisti di spicco. In fiera è dedicata a questo tema un'intera area espositiva: L'Application Park Robotics automation & Vision è la piattaforma di presentazione ideale per produttori di robot, specialisti di software e fornitori di sistemi per l'elaborazione industriale delle immagini.



## MECSPE: L'INNOVAZIONE GUARDA ALLE PMI

Successo per l'edizione della fiera dell'automazione industriale, svoltasi a Parma, dal 23 al 25 marzo. Quattro le aree tematiche: automazione, meccanica, materie plastiche e subfornitura.



**N**ata come una sfida tutta italiana nel panorama delle fiere dedicate prevalentemente all'automazione industriale, MECSPE di Parma cresce di anno in anno. I numeri dell'edizione appena conclusa evidenziano caratteristiche e ambizioni di una fiera spiccatamente business to business, che ha superato i 2 mila espositori e i 45 mila visitatori attentamente profilati, provenienti dai principali settori dell'industria manifatturiera.

Il visitatore tipo che si incontra a MECSPE è soprattutto titolare di piccole e medie aziende, anche se non mancano decision maker provenienti dalle grandi aziende italiane in cerca di nuove soluzioni tecnologiche, prodotti e partner. Interessante l'analisi dei visitatori: ai vertici i titolari d'impresa e i direttori generali, segui-

ti subito dopo dai Responsabili di Ufficio tecnico. Completa questo significativo quadro, il fatto che ben il 63,9% di questi imprenditori e manager dichiara di visitare il MECSPE per trovare nuovi fornitori. Molto alto anche il livello generale di soddisfazione per l'evento fieristico parmense: oltre il 95%.

Grazie all'attiva collaborazione alla manifestazione offerta dalla Regione Emilia Romagna per quanto riguarda inviti, accoglienza e organizzazione di delegazioni di buyer esteri, notevole è il panel delle delegazioni ospiti che anche quest'anno hanno raggiunto la fiera di Parma. Fra i Paesi esteri spiccano Brasile, Corea, Croazia, Egitto, Francia, Germania, India, Repubblica Ceca, Russia, Polonia, Serbia, Sudafrica, Svizzera, Tunisia, Turchia, U.S.A, Vietnam.

### PERCORSI TEMATICI FRA I PADIGLIONI: UNA FORMULA DI SUCCESSO.

**C**onfermato anche per l'edizione 2017 il gradimento nei confronti della for-





IL 63,9% DEL QUALIFICATO PUBBLICO DI MECSPE DICHIARA DI VISITARE LA FIERA PER TROVARE NUOVI FORNITORI. MOLTO ALTO ANCHE IL LIVELLO GENERALE DI SODDISFAZIONE PER L'EVENTO FIERISTICO PARMENSE: OLTRE IL 95%.

mula dei percorsi tematici e di un'organizzazione dei vari padiglioni che permette al visitatore di concentrarsi sugli aspetti che più lo interessano, grazie alla suddivisione in "quartieri".

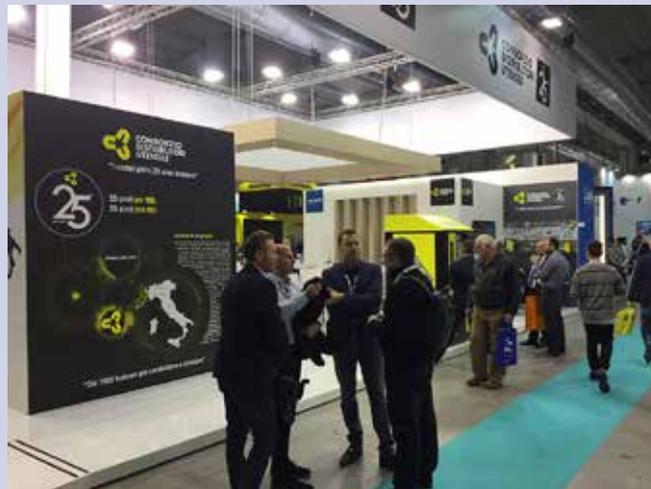
MECSPE 2017 si è confermata la vetrina in grado di dare una panoramica completa su materiali, macchine e tecnologie innovative grazie alla sinergia dei suoi 11 Saloni tematici, dei 75 momenti formativi, delle 10 Piazze dell'eccellenza e delle 58 Unità dimostrative, che hanno mostrato dal vivo processi e soluzioni, capaci di imprimere una concreta trasformazione al manifatturiero italiano.

Un'ultima notizia riguarda le previsioni degli operatori. Il comparto mostra segnali di ottimismo: lo confermano i numeri dell'Osservatorio MECSPE, diffusi



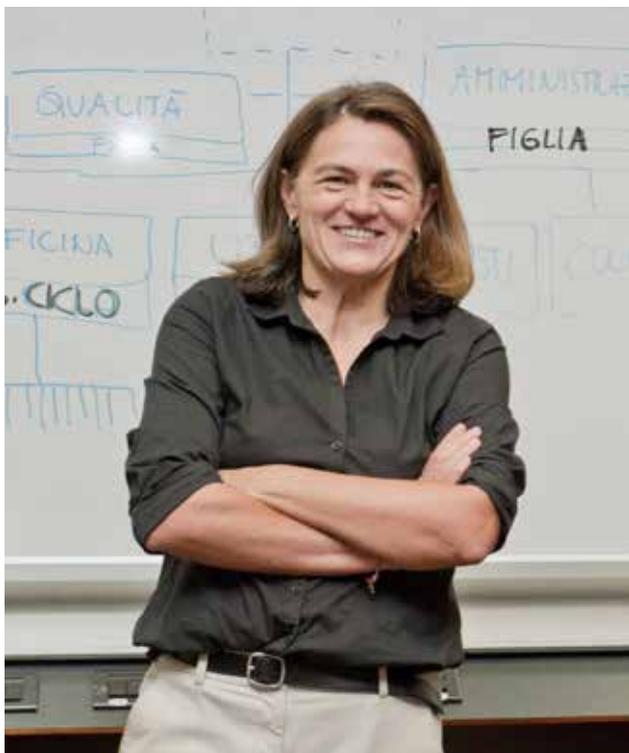
in occasione della manifestazione, su un campione significativo di aziende della meccanica e subfornitura italiane.

#### ANCHE IL CONSORZIO CDU PRESENTE INSIEME AD HAIMER A MECSPE.



# L'INTERVISTA

## A COLLOQUIO CON...



### MARINA PURICELLI

NATA NEL 1968, LAUREATA IN ECONOMIA AZIENDALE PRESSO L'UNIVERSITÀ COMMERCIALE L. BOCCONI DI MILANO, CON SPECIALIZZAZIONE IN ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO, HA SUCCESSIVAMENTE CONSEGUITO IL DOTTORATO IN DIREZIONE AZIENDALE PRESSO L'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA. COORDINATRICE DAL SETTEMBRE 2011 DEI SEMINARI PER LO SVILUPPO DELLE ABILITÀ MANAGERIALI E DAL MARZO 2002 LECTURER PRESSO IL DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT DELLA STESSA UNIVERSITÀ, È STATA DAL 2007 AL 2010 RESPONSABILE DELLA PIATTAFORMA PMI DELLA SDA BOCCONI E VINCITRICE PER NUMEROSE EDIZIONI DEL PREMIO ALLA DIDATTICA. DAL 2006 AL 2009 HA CURATO LA RUBRICA "PICCOLE ECCELLENZE" SULLA RIVISTA MENSILE L'IMPRENDITORE E DAL 2005 AL 2015 HA CURATO LA RUBRICA "STORIE DI STRAORDINARIA IMPRENDITORIALITÀ" SULLA RIVISTA BIMESTRALE ECONOMIA & MANAGEMENT E LA RUBRICA "GRANDI IDEE, PICCOLE IMPRESE" SUL QUOTIDIANO ECONOMICO ITALIA OGGI. NUMEROSE LE SUE PUBBLICAZIONI.

## LEADERSHIP ALL'ITALIANA.

Intervista a Marina Puricelli,  
Docente alla Università L. Bocconi di Milano.

**Si dice che il successo di un'organizzazione aziendale è fatto dalle persone che vi lavorano, dalle loro capacità e competenze e dalla loro motivazione. È ancora così oggi nella società digitale in cui viviamo?**

Sì, lo dico innanzitutto perché sono di parte e mi occupo di persone e non tecnologie. Ma, al di là di questo, penso che siano le persone a continuare a fare la differenza in un'organizzazione aziendale. Anche a fronte di cambiamenti significativi dettati dallo sviluppo espansivo della information technology e dei processi di digitalizzazione, la persona continua ad essere il motore dell'azienda, l'elemento da cui dipende, in ultima istanza, il suo successo o meno.

**Come la digitalizzazione - dei processi e delle relazioni - ha modificato**

**l'organizzazione di un'azienda?**

Credo che occorra fare una importante distinzione quando si introduce un termine come digitalizzazione. Vi è una prima sfera che riguarda il mondo della comunicazione interpersonale, una seconda sfera che tocca l'applicazione del processo digitale alla produzione (ciò che oggi è anche definito "industria 4.0") e una terza che si riferisce all'utilizzo della digitalizzazione nei processi commerciali e di marketing, ovvero l'e-commerce e il webmarketing.

Direi che la digitalizzazione applicata sia al secondo che al terzo aspetto, produzione e commercio, è una tappa fondamentale nel processo di sviluppo di un'azienda. È un fenomeno che non solo non va ostacolato, ma va abbracciato e colto come un'opportunità da qualunque

impresa, indipendentemente dalla sua dimensione. Non è un caso che, anche tra le PMI, quelle che hanno colto l'importanza di compiere un salto nel mondo digitale applicato alla manifattura e che hanno cominciato ad utilizzare per primi l'e-commerce o il web stanno oggi traendone indubbi vantaggi. Anzi, ritengo che sia ancora molto ampio lo spazio di crescita in questi ambiti: e, soprattutto tra le PMI, la strada che occorre compiere nell'area commerciale e marketing è particolarmente lunga, anche perché manca know-how specifico, conoscenza ed esperienza.

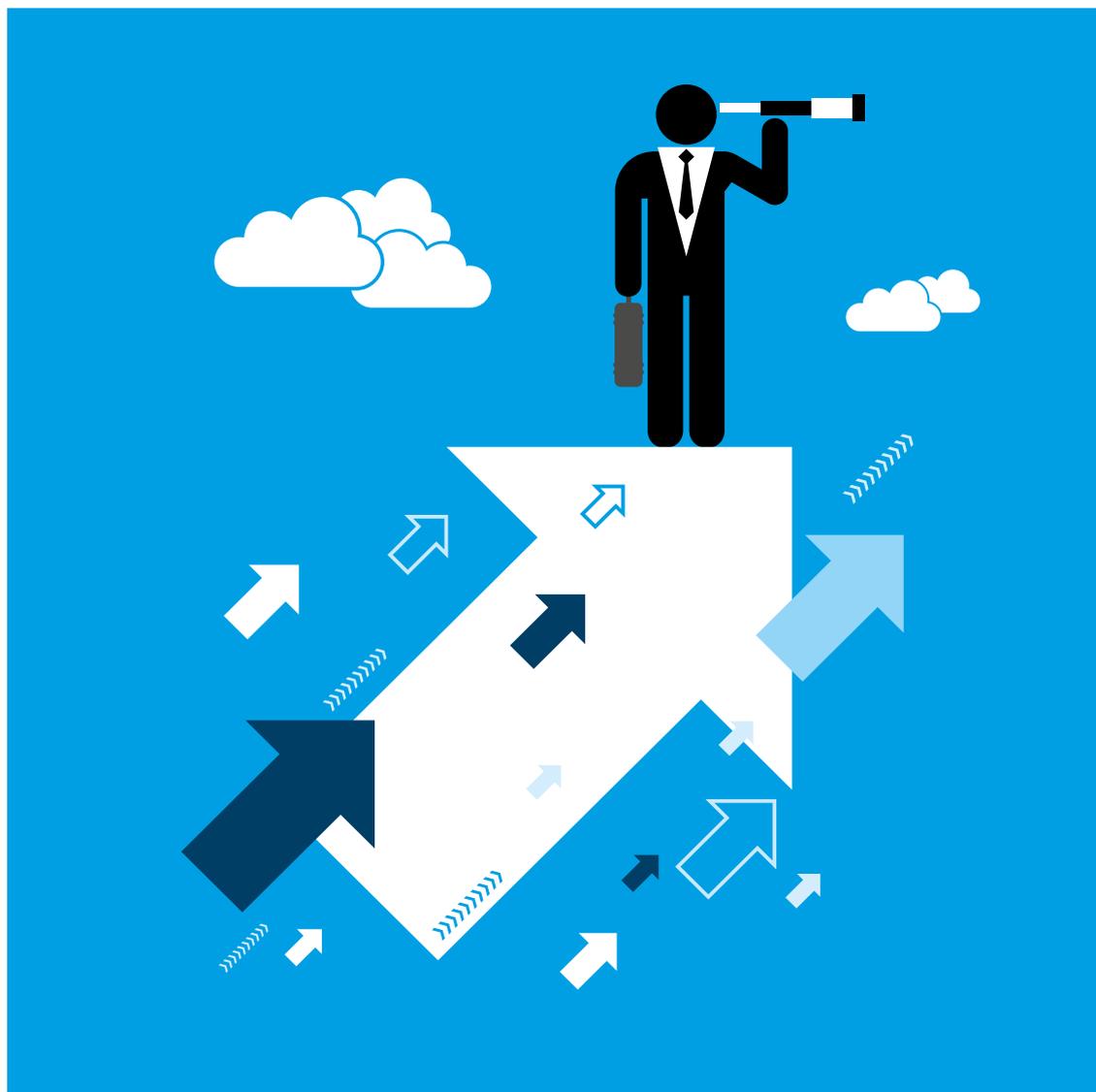
#### **E quanto ha inciso sulle relazioni interpersonali?**

Ecco, sono invece molto più scettica sull'utilità del digitale nelle relazioni interpersonali quotidiane. Se infatti è vero che rende possibile connessioni e condivisioni a distanza altrimenti difficili o nuove forme di lavoro (lo smart work), credo sia necessario fare il saldo tra tempo risparmiato e speso. Questo processo sta infatti sottraendo molte risorse e determina una diminuzione nella qualità delle risposte e delle attenzioni delle persone. Una società dove il lavoro di una persona diventa spendere tutto il tempo nel respon-

dere a mail, fare foto, postare commenti mi lascia perplessa. Detto ciò, il cambiamento è davanti ai nostri occhi: nel progetto del nuovo Campus della Bocconi, ad esempio, i docenti non avranno più uffici dedicati, ma sono previsti spazi da utilizzare a tempo, e al posto delle mensole per i libri vi è il cloud per la gestione dei documenti.

#### **Parlando di organizzazione aziendale emerge il tema della leadership. Come stanno, a livello di leadership, le imprese italiane? E rispetto ai competitor internazionali?**

La leadership delle aziende italiane è strettamente collegata al nostro modello originale di sviluppo. Il nostro sistema economico è fatto in



# L'INTERVISTA

## A COLLOQUIO CON...



prevalenza da aziende di piccola e media dimensione, familiari e manifatturiere. Ma soprattutto da aziende guidate da un imprenditore: quindi si tratta di una leadership imprenditoriale. In ciò siamo estremamente differenti dal modello anglosassone, dove la leadership è manageriale e le imprese sono di medio-grande dimensione, spesso quotate.

Il nostro imprenditore sente l'idea e l'azienda che ne deriva come una sua creatura, ne è spesso il proprietario al 100 per cento e la vive come un figlio. Ha quindi una prospettiva di lungo termine, diversamente dal manager che, il più delle volte, sa di condurla per un periodo breve o comunque limitato, perché passerà dopo qualche anno ad un'altra azienda.

### **Quali sono gli elementi che caratterizzano la leadership all'italiana?**

Se penso ai tratti peculiari mi viene in mente una frase di Saint-Exupery: "Se vuoi costruire una barca non radunare gli uomini per tagliare la legna, impartire ordini e dividere i compiti, ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito". L'imprenditore italiano è uno così: capace di ispirare

altre persone rispetto alla sua idea di business. E' un decisionista, sa essere impopolare se serve, ha una grande curiosità ed e' tonico: in grado di sopportare elevati livelli di fatica e di rischio. Sa ribaltare le situazioni scovando opportunità dove tutti coloro - che imprenditori non sono - vedono difficoltà..

**Leadership e teamworking: potrebbero sembrare due aspetti tra loro lontani, quasi in contrapposizione. Alla luce della sua esperienza, è questa la realtà? Oppure il suc-**

**cesso di un'organizzazione aziendale si basa proprio sulla convivenza equilibrata di questi due aspetti?**

Il teamwork è l'aspetto complementare della leadership. Il leader infatti per sua stessa natura deve saper coinvolgere anche altre persone: non è l'uomo solo al comando, anche perché diversamente l'azienda non riesce a crescere e, come detto, deve saper diventare gestore delle persone. Per questo gli è richiesta la capacità innanzitutto di scegliere i propri colla-

boratori e, nel farlo, deve ricercare anche le diversità. Il vero leader sa infatti integrare e tenere insieme le diversità, non proiettando se stesso sugli altri o scegliendo solo persone simili a lui per caratteristiche e competenze. Come l'allenatore di una squadra di calcio. Saper integrare le diversità è fondamentale, orientandole verso un obiettivo comune: diversamente vi è il conflitto.



# Tutto in un solo Manuale!!



FIDATI DEL BLU

**La gamma completa per la lavorazione, il ricondizionamento e la lucidatura degli stampi, matrici e punzoni.**

PFERD, specializzata in prodotti per la lavorazione manuale dei metalli, ha ampliato la sua offerta potendo proporre soluzioni per quasi ogni applicazione su stampi, matrici e punzoni. Richiedi al tecnico-applicativo PFERD suggerimenti o una dimostrazione tramite il PFERD TOOL MOBILE!

PFERD Italia s.r.l. · Via Walter Tobagi 13 · I-20068 Peschiera Borromeo (MI) · Tel: 02-55.30.24.86 · E-Mail: info@pferd.it



[www.pferd.com](http://www.pferd.com)



### UN MANUALE DI 4500 ARTICOLI DEDICATO ALLO STAMPISTA

COD. 59.01

**PFERD Italia srl** è la filiale italiana del gruppo August Ruedgeberg, che produce e commercializza prodotti e sistemi per la lavorazione manuale dei metalli.

Presente in Italia da oltre venticinque anni, PFERD produce più di 7500 articoli che vengono veicolati in diversi segmenti di mercato, dal fabbro all'industria aeronautica.

Per PFERD l'innovazione continua, pur in un settore molto maturo come quello in cui opera, è fondamentale al fine di mantenere il ruolo di solutore di problemi ed anticipatore di nuovi sistemi di lavorazione manuale del metallo.

Le novità presentate nel 2016 sono state ben 550 e si sono sviluppate in diverse sezioni del Manuale PFERD n. 22 (un "reference book" vero e proprio del mercato).

Tuttavia una buona parte di tali nuovi prodotti è stata indirizzata al settore dello stampo, inteso come manutenzione e ripristino degli stessi.

L'inserimento di molti nuovi prodotti per questo settore ha consentito di produrre un "Manuale ad Hoc" per lo stampista, manuale presentato ufficialmente al MECSPE di Parma.

Il manuale per lo stampista include 4500 articoli, tutti prodotti e in pronta consegna da parte di PFERD ed indicano la volontà di lavorare in modo sempre più specifico in un settore ove il nostro paese gioca un ruolo importante in termini di qualità, professionalità e volumi, che ben sono riconosciuti al livello internazionale.

Nel corso del 2017 PFERD Italia, attraverso il proprio mezzo mobile "TOOL MOBIL", organizzerà specifiche presentazioni mirate sulle lavorazioni degli stampi, presso alcuni distributori del nord Italia.

Il calendario è in preparazione e verrà pubblicizzato a breve sul sito Pferd: [www.pferd.com/it-it/](http://www.pferd.com/it-it/).



**“ I servizi web di CDU: molto di più con un click ”**



[www.cdu.net](http://www.cdu.net)

-  **CATALOGO WEB**  
[www.cdu.net/catalogo](http://www.cdu.net/catalogo)
- PUBBLICAZIONI**  
[www.cdu.net/pubblicazioni](http://www.cdu.net/pubblicazioni)
- RASSEGNA STAMPA**  
[www.cdu.net/rassegna-stampa](http://www.cdu.net/rassegna-stampa)
-  **VIDEO**  
[www.cdu.net/youtube](http://www.cdu.net/youtube)
-  **NEWS**  
[www.cdu.net/facebook](http://www.cdu.net/facebook)
-  **DOWNLOADS**  
[www.slideshare.net/cdu-utensili](http://www.slideshare.net/cdu-utensili)

# NEWS

## LA VETRINA DELLE NOVITÀ

COD. 59.02

### RULLI IN POLIURETANO Ø 35 E 50 MM: PERFETTI PER MOVIMENTARE I CARICHI



**Tellure Rôta** presenta la propria gamma di rulli in poliuretano  $\varnothing$  35 e 50 mm. Progettati per lo spostamento delle scenografie mobili nei teatri, rappresentano una soluzione perfetta per la movimentazione di carichi anche importanti, in caso ci sia necessità di mantenere un baricentro basso.

Il rivestimento in poliuretano colato "TR", con nucleo in acciaio e mozzo con cuscinetti a sfera, garantisce infatti eccellente capacità di carico ed ottima scorrevolezza, mentre l'abbinamento con supporti per collettività consente di mantenere il baricentro ad un'altezza massima di 71,5 mm.

#### Caratteristiche tecniche

- Rulli in poliuretano "TR", durezza 95 Shore A, ottime caratteristiche di scorrevolezza, alta resistenza ad usura e lacerazione; diam. 35 e 50 mm; nucleo in acciaio
- Equipaggiati con cuscinetti a sfere con doppia schermatura
- Abbinare ai supporti Tellure Rôta per collettività con attacco a piastra ed a foro passante
- Portate: 100 daN per il diam. 35 mm, 150 daN per il diam. 50 mm



## CON LA RUOTA GIUSTA MENO FATICA E PIU' SICUREZZA

da **COSÌ**...



...a **COSÌ**



# NEWS

## LA VETRINA DELLE NOVITÀ



### USAG: NUOVO CRICCHETTO 237 A “GIRA E RIGIRA IL NOSTRO DURA DI PIÙ”

COD. 59.03



**USAG** presenta la grande novità del 2017: il nuovo cricchetto reversibile 237 A con meccanismo sigillato IP51.

Presentato con lo slogan “Gira e Rigira il nostro dura di più”, il cricchetto 237 A è progettato e realizzato nello storico stabilimento di Gemonio (Varese) ed è stato studiato per durare più a lungo di qualsiasi altro cricchetto. Infatti è l'unico prodotto esistente sul mercato certificato IP51, resistente quindi alla polvere, all'acqua e dunque all'usura. Tutto ciò è possibile grazie ad un diaframma protettivo inserito nella testa del cricchetto e ad uno speciale nottolino brevettato.

Lo spessore della testa è ridotto del 10% rispetto ai modelli standard e l'impugnatura conica in bimatereale antiscivolo garantisce un'ottima presa e precisione.

Il cricchetto 237 A è disponibile nelle versioni da 1/4", 3/8" e 1/2" ed è acquistabile singolarmente oppure nelle pratiche cassette modulari da 17, 21, 23 o 30 pezzi.

Il nuovo articolo è presente all'interno della SuperOfferta USAG 2017, una pubblicazione semestrale che propone i migliori utensili a prezzi scontati.

**Per maggiori informazioni consultate il nuovo sito web [www.usag.it](http://www.usag.it) e la nuova APP per tablet iOS e Android. Per rimanere aggiornati in tempo reale sulle ultime novità, seguite USAG anche sui Social Network dedicati all'azienda (Facebook e YouTube).**



### HAIMER DUO-LOCK™ TESTINE INTERCAMBIABILI

COD. 59.04



Tra i partner consolidati di lunga data di CDU emerge **HAIMER**, azienda tedesca leader nel settore dell'asportazione trucioli, che produce, sviluppa e vende prodotti d'alta precisione per l'asportazione del metallo per diversi settori tra cui automotive, aeronautico, aerospaziale ed energetico. Negli ultimi anni HAIMER, che produce al 100% in Germania, ha sviluppato ed ampliato la sua gamma di utensili da taglio.

Tra gli utensili maggiormente innovativi della casa HAIMER spicca Duo-Lock™, l'interfaccia modulare per testine intercambiabili in metallo duro, sviluppato in collaborazione con il produttore di utensili Kennametal. Basato

su un design innovativo della filettatura con doppio cono brevettato ed un terzo piano di contatto aggiuntivo nella parte posteriore dell'interfaccia, Duo-Lock™ garantisce massima stabilità, resistenza e una elevata precisione di concentricità di 5 µm. Questo comporta un incremento significativo del volume di rimozione del materiale durante le operazioni di fresatura. Per la prima volta, un sistema modulare di fresatura raggiunge una prestazione elevata comparabile con quella della gamma DI ULTIMA GENERAZIONE di frese in metallo duro. La vita dell'utensile si allunga. Con Duo-Lock™ la precisione lungo l'asse Z è di 10 µm. Ciò consente di risparmiare tempo, poiché la testina intercambiabile può essere cambiata direttamente in macchina. Il sistema brevettato e tutelato legalmente viene offerto anche ad altri produttori di utensili per mezzo di licenze, con lo scopo di stabilire sul mercato uno standard di elevata prestazione per le frese filettate.

HAIMER per il continuo sviluppo dei suoi prodotti, investe circa l'8-10% del suo fatturato in R&D.



# L'ESTERO FA BENE ALLA IMPRESA FAMILIARE ITALIANA

Da una ricerca AUB tra le realtà familiari che hanno ottenuto i migliori risultati spiccano quelle che hanno compiuto significativi investimenti all'estero.



**G**uardare all'estero fa bene all'industria italiana. Soprattutto se si tratta di imprese familiari. È questa la fotografia che emerge dall'analisi condotta da AUB (Aidaf, Unicredit e Bocconi) che ha verificato le dinamiche di oltre 10.000 aziende nazionali con fatturato oltre i 20 milioni di euro. Un panel di imprese che nel 2015 ha fatturato oltre 800 milioni di euro, dando lavoro a 2,3 milioni di addetti.

## FUSIONI E ACQUISIZIONI.

**E**lementi strategici dell'evoluzione appaiono in particolare le attività di fusione e acquisizione (mergers and acquisition), attuate con iniziative che hanno portato a rilevare quote di società estere o ad inglobare (immediatamente o progressivamente) il soggetto imprenditoriale considerato appetibile. Spesso que-



SE FISSIAMO A 100 I RICAVI DEL 2007, NEL 2015 LE IMPRESE FAMILIARI MEDIO-GRANDI CHE HANNO PUNTATO SULL'ESTERO SONO ARRIVATE A 145,2, MENTRE LE ALTRE SI SONO FERME A 131,8.

ste imprese, con il proprio know how e le relazioni consolidate nei loro Paesi, hanno fatto da apripista alle aziende Made in Italy.

DOVE STANNO GUARDANDO MAGGIORMENTE LE IMPRESE ITALIANE? NEGLI ULTIMI TEMPI SOPRATTUTTO ALL'ASIA. OSSERVANDO CIÒ CHE È ACCADUTO A PIÙ LUNGO PERIODO (ANNI 2000-2015) UN'AZIENDA ITALIANA SU OTTO HA REALIZZATO TRE DEAL: IL 5% DEL CAMPIONE CONSIDERATO DALLA RICERCA AUB HA PORTATO A TERMINE TRA LE 6 E LE 10 ACQUISIZIONI ALL'ESTERO.

## I PAESI EMERGENTI: DA MINACCE A OPPORTUNITÀ.

Puntare all'estero è stata una decisione lungimirante sollecitata da una serie di fattori esterni oggettivi sempre più incalzanti. Le aziende familiari più attente si sono accorte che i loro mercati venivano investiti da cambiamenti profondi.

A rendere più ampia la visione internazionale e accelerare il cambiamento ha anche contribuito certamente la digitalizzazione diffusa, che è andata ad investire tutti i differenti aspetti aziendali, dalla progettazione alla gestione degli ordini, oltre all'ingresso di un gran numero di nazioni emergenti sullo scenario mondiale. Queste ultime, dopo esser state viste inizialmente solo come pericolose concorrenti, sono state colte anche

come opportunità per un ingresso stabile e consolidato in mercati interessanti e profittevoli.

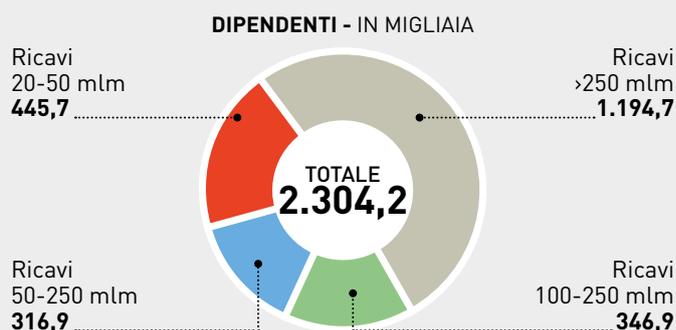
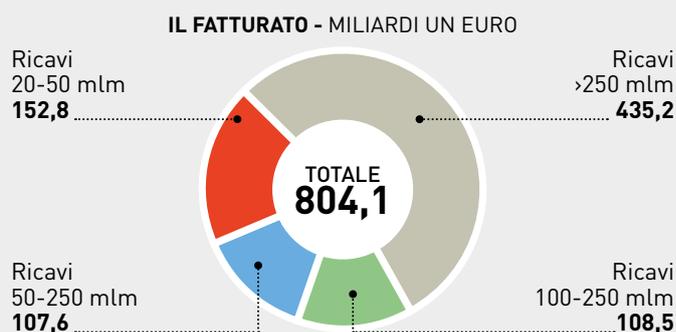
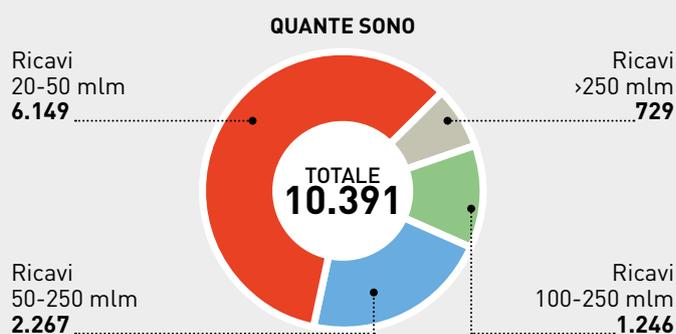
## CRESCONO DI PIÙ LE AZIENDE FAMILIARI.

È sempre l'Ottavo Osservatorio AUB che evidenzia dati significativi: se fissiamo a 100 i ricavi del 2007, nel 2015 le imprese familiari medio-grandi che hanno puntato sull'estero sono arrivate a 145,2, mentre le altre si sono fermate a 131,8. Addirittura, tra le aziende del gruppo più numeroso, quelle con ricavi tra i 20 e i 50 milioni, i valori crescono ulteriormente a 145,8 per le familiari e 142,6 per le non familiari.

Si tratta di un modello di crescita sana,



### LE AZIENDE FAMILIARI CON OLTRE 20 MILIONI DI FATTURATO, NEL 2015



dal momento che il risultato operativo è sempre in andamento positivo e migliore rispetto agli altri modelli di impresa. Oltre a ciò, la quota di realtà familiari con Roi negativo è quasi ritornata ai livelli pre crisi e la redditività netta è a favore, per poco più di un paio di punti percentuali, delle aziende familiari.

### MAGGIORE SOLIDITÀ, MAGGIORI INVESTIMENTI, MAGGIORE COMPETITIVITÀ.

La maggiore solidità finanziaria, oltre che la maggiore fiducia, permette di dare impulso anche agli investimenti tecnologici, generando un circuito virtuoso che si traduce in maggiore competitività. In sintesi: le imprese familiari che hanno scelto di evolvere guardando anche all'estero in modo proattivo sono ora favorite da ogni punto di vista.

LA SFIDA DEI MERCATI È COMUNQUE SEMPRE MOLTO ELEVATA: IN TAL SENSO EMERGE LA NECESSITÀ DI SVILUPPARE UNA INNOVAZIONE E CONDIVISIONE DEI PROGETTI TALE DA CONTAMINARE TUTTE LE REALTÀ CHE FORMANO UN'AZIENDA "INTERNAZIONALE". LE SCELTE CHE SI DIMOSTRANO VALIDE VANNO INFATTI APPLICATE CON TEMPESTIVITÀ IN TUTTE LE REALTÀ PRODUTTIVE, SIA IN ITALIA CHE ALL'ESTERO.

A rendersi necessario è, prima di tutto, un forte e dinamico dialogo interno, al di



LA QUOTA DI REALTÀ FAMILIARI CON ROI NEGATIVO È QUASI RITORNATA AI LIVELLI PRE CRISI E LA REDDITIVITÀ NETTA È A FAVORE, PER POCO PIÙ DI UN PAIO DI PUNTI PERCENTUALI, DELLE AZIENDE FAMILIARI.

là del Paese dove logisticamente hanno sede le diverse unità produttive. Da qui il richiamo alle aziende italiane sull'importanza di pensare all'estero in modo strategico oltre che tattico.

La sola produzione, per quanto economicamente in attivo, non basta. La crescita delle potenzialità produttive dovrebbe ac-

compagnarsi anche alla capacità di svolgere un ruolo da protagonista ovunque si opera, sviluppando competenze che spazino dalla ricerca al servizio.

## L'OSSERVATORIO AUB SULLE AZIENDE FAMILIARI ITALIANE.

NEL 2007 LA CATTEDRA AIDAF-ALBERTO FACK DI STRATEGIA DELLE AZIENDE FAMILIARI, AIDAF (ASSOCIAZIONE ITALIANA DELLE AZIENDE FAMILIARI) E IL GRUPPO UNICREDIT HANNO LANCIATO IL PRIMO OSSERVATORIO NAZIONALE SULLE AZIENDE FAMILIARI ITALIANE.

L'OSSERVATORIO AUB (AIDAF, UNICREDIT, BOCCONI), CHE DISPONE DI INFORMAZIONI DETTAGLIATE ED AGGIORNATE RELATIVE ALLA PROPRIETÀ, ALLA GOVERNANCE, AL MANAGEMENT E ALLE PERFORMANCES ECONOMICHE E FINANZIARIE DI TUTTE LE AZIENDE ITALIANE A PROPRIETÀ FAMILIARE AVENTI UN FATTURATO PARI O SUPERIORE A 50 MILIONI DI EURO, È LA PRIMA INIZIATIVA IN ITALIA CHE PUNTA AD AIUTARE RICERCATORI, IMPRENDITORI, MANAGERS ED ISTITUZIONI A COMPRENDERE LE CARATTERISTICHE UNICHE E I BISOGNI DI QUESTO PARTICOLARE TIPO DI AZIENDA.

DAL 2011, LA CATTEDRA E IL GRUPPO UNICREDIT ORGANIZZANO CON CONTINUITÀ SUL TERRITORIO ITALIANO WORKSHOP DEDICATI ALLA PRESENTAZIONE DEI DATI DELL'OSSERVATORIO AUB. I SOGGETTI CHE TIPICAMENTE SONO INVITATI A PARTECIPARE A TALI EVENTI SONO IMPRENDITORI, MANAGER DI IMPRESE FAMILIARI, MEMBRI DI FAMIGLIE IMPRENDITORIALI, ECC. DAL 2011 LA CATTEDRA REALIZZA ALTRESÌ DEI FOCUS DI RICERCA TEMATICI SULLE AZIENDE FAMILIARI LOCALIZZATE IN SPECIFICHE AREE GEOGRAFICHE E/O SULLE AZIENDE FAMILIARI CHE OPERANO IN SPECIFICI SETTORI.



# SI ANNUNCIA UN 2017 A TUTTO ROBOT

Continua la crescita degli investimenti in robotica nell'industria italiana, grazie anche alle agevolazioni fiscali previste nel piano fabbrica 4.0.



Il 2017 si prospetta ancora a “tutto robot”. Secondo i più accreditati osservatori di mercato, si ipotizza anche per quest’anno una crescita a doppia cifra degli ordini effettuati dalle imprese italiane riguardanti la robotica grazie anche alle agevolazioni fiscali inserite nella legge di bilancio.

**TUTTO QUESTO SENZA DIMENTICARE CHE L'ITALIA È ANCHE TRA I PRIMI PAESI AL MONDO NELLA PRODUZIONE DI ROBOTICA INDUSTRIALE: CI MUOVIAMO FRA LA QUINTA E LA SESTA POSIZIONE, IN BASE ALLE SCELTE CHE GUIDANO IL MONITORAGGIO DEL MERCATO.**

In questi ultimi anni lo stesso concetto di “robotica” è molto cambiato: al tradizionale modello del robot antropomorfo, sempre più prestante, versatile e intelligente, si sono aggiunte altre soluzioni tecnologiche di automazione: pensiamo, solo per fare un esempio, alla meccatronica, dove la componente IT e ICT ha un ruolo sempre più rilevante.

## LA RIVOLUZIONE DEI ROBOT.

Il settore è oggi protagonista di una sorta di rivoluzione, quella generata dalla robotica collaborativa da un lato, con macchine più flessibili e capaci di dialogare fianco a fianco con l'uomo, e quella determinata dalla necessità di inte-



SECONDO I PIÙ ACCREDITATI OSSERVATORI DI MERCATO, SI IPOTIZZA ANCHE PER QUEST'ANNO UNA CRESCITA A DOPPIA CIFRA DEGLI ORDINI DELLE IMPRESE ITALIANE RIGUARDANTI LA ROBOTICA GRAZIE ANCHE ALLE AGEVOLAZIONI FISCALI INSERITE NELLA LEGGE DI BILANCIO.

grazione fra robotica e industria 4.0 nel suo complesso. L'Internet delle cose, la comunicazione pervasiva all'interno della fabbrica digitale e l'abbondanza di dati disponibili in tempo reale si traducono in un coinvolgimento sempre maggiore anche dei livelli di gestione e produttività dei robot.

Un altro comparto a supportare la robotica industriale è quello dei sistemi di visione e monitoraggio "h24". I notevoli passi avanti compiuti da queste tecnologie permettono alle macchine di vedere" sempre meglio e in modo più preciso ciò che fanno, ma soprattutto di attivare dinamiche di controllo reciproco fra robot. Questo consente di eseguire controlli di qualità più accurati, di monitorare meglio i processi, di prendere decisioni e di inviare report "just in time", anche in remoto. Non a caso il settore delle tecnologie digitali di controllo sta aumentando costantemente il suo fatturato in Europa, facendo registrare nel 2016 un ulteriore incremento del 10%.

## IL PROCESSO DI MACHINE LEARNING.

**A**ltrettanto interessante l'opportunità offerta dalla robotica evoluta per quanto riguarda le soluzioni di assemblaggio integrate, che permettono di creare nuovi prodotti utilizzando moltissimi singoli componenti. Inoltre le stesse soluzioni hanno un ruolo sempre più importante nelle dinamiche di processo Industry 4.0, in quanto consentono la co-

municazione diretta fra singoli dispositivi e apparecchiature.

Questo sviluppo esponenziale dei dati determinerà però necessità crescenti nella disponibilità di analytics: una volta raccolti i dati, bisogna infatti ricavarne valore. Oggi solo una minima dei dati raccolti dalle macchine viene utilizzato dalle imprese, che potrebbero invece ottenere vantaggi attraverso il processo del "machine learning", che porta gli impianti a perfezionare la loro resa "imparando" dai dati via via raccolti e analizzati.

## UN RAPPORTO PIÙ FRIENDLY TRA UOMO E MACCHINA.

**L**a terza direttrice di sviluppo è l'interazione sempre più friendly tra uomo e macchina, che coinvolge interfacce

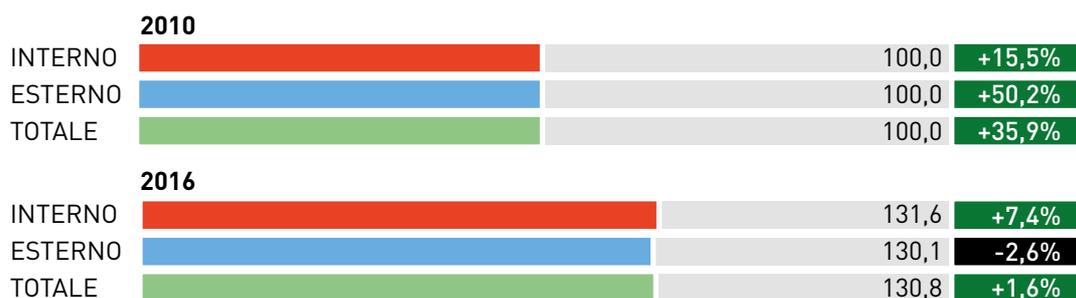


# TREND

## AUTOMAZIONE INDUSTRIALE

### GLI ORDINI DI MACCHINE UTENSILI

MEDIA INDICE ORDINI A PREZZI COSTANTI. BASE 2010=100



### L'INDUSTRIA ITALIANA DELLA MACCHINA UTENSILE, AUTOMAZIONE E ROBOTICA

VALORI IN MILIONI DI EURO



[\*] Preconsuntivi - [\*\*] Previsioni



“touch” altrettanto evolute, attribuendo un ruolo da protagonista alla realtà aumentata. Infine c'è il settore che si occupa del passaggio dal digitale al “reale”,

e che comprende la manifattura additiva, la stampa 3D, le nuove tecnologie per immagazzinare e utilizzare l'energia in modo mirato, razionalizzando i costi e ottimizzando le prestazioni.

Come si può facilmente notare lo scenario è molto ampio e Industria 4.0 ha la funzione anche di sinergizzare ricerca applicata e produzione di tecnologie. Iper e super ammortamenti appaiono opportunità strategiche nel sostenere e stimolare gli investimenti, cominciando proprio dalle aziende che i robot li progettano e li producono.

## IL 4.0 BENEFICIA DI “IPERAMMORTAMENTO”

Introdotta dalla nuova legge di bilancio un “iperammortamento” al 250% per gli acquisti che rientrano nel piano nazionale industria 4.0. Prorogato il superammortamento del 140% per i beni strumentali.



**C**onferma del superammortamento per i beni strumentali e introduzione dell'iperammortamento per gli investimenti che rientrano ancora più direttamente nella evoluzione verso la fabbrica intelligente: questi in sintesi i due importanti provvedimenti di agevolazione fiscale rivolti al mondo manifatturiero contenuti nella legge di bilancio per il 2017, approvata in via definitiva al Senato il 7 dicembre 2016.

Si tratta di due novità particolarmente rilevanti per l'industria del nostro Paese.

Non solo perché premia il know-how di cui l'Italia è portatrice nella progettazione e costruzione di macchine utensili e attrezzature. Ma, soprattutto, perché ne favorisce e incentiva l'evoluzione complessiva.

### IPERAMMORTAMENTO: ISTRUZIONI PER L'USO.

**M**a in cosa consiste l'iperammortamento? In base al testo di legge, tale

# UTILITÀ

## INCENTIVI FISCALI



provvedimento è indirizzato “all’acquisto di beni che favoriscono i processi di trasformazione tecnologica e/o digitale in chiave industria 4.0”.

Sono circa 50 le categorie di beni indicate nel testo di legge: prima di compiere una panoramica di queste categorie, è utile ricordare che il periodo di riferimento fiscale è il 2017, con possibilità di concludere l’acquisto anche nel 2018, a condizione però che sussistano determinate

condizioni, prime fra tutte le modalità di pagamento. Inoltre, esattamente come per il superammortamento al 140%, anche l’iperammortamento al 250% viene esteso agli acquisti effettuati in leasing. Fra le novità più importanti dell’iperammortamento il fatto che tra le categorie non compaiono solo le “macchine” (esclusive destinatarie del vecchio superammortamento), ma anche sistemi di automazione nella misura in cui siano collegati ad altri beni materiali incentivati. In pratica chi acquista un bene strumentale e del software ad esso pertinente potrà fruire di un’agevolazione anche per quest’ultimo.

### I REQUISITI PER BENEFICIARNE.

**N**el caso delle macchine, per individuare quelle che hanno diritto all’iperammortamento è previsto un elenco dettagliato di “requisiti”, alcuni necessari, altri invece opzionali. L’elenco è diviso in due parti: l’Allegato A, dedicato ai beni materiali, e l’allegato B dedicato ai software. L’Allegato A è suddiviso in tre grandi aree: beni strumentali con funzionamento controllato da sistemi computerizzati e/o gestito tramite opportuni sensori e azionamenti; sistemi per l’assicurazione della qualità e della sostenibilità; dispositivi per l’interazione uomo macchina e per il miglioramento dell’ergonomia e della sicurezza del posto di lavoro in logica 4.0

Per aver diritto all’iperammortamento,



FRA LE NOVITÀ PIÙ IMPORTANTI DELL'IPERAMMORTAMENTO IL FATTO CHE TRA LE CATEGORIE NON COMPAIONO SOLO LE "MACCHINE", MA ANCHE SISTEMI DI AUTOMAZIONE NELLA MISURA IN CUI SIANO COLLEGATI AD ALTRI BENI MATERIALI INCENTIVATI.

le macchine devono essere dotate delle seguenti caratteristiche: 1) controllo per mezzo di CNC (Computer Numerical Control) e/o PLC (Programmable Logic Controller); 2) interfaccia tra uomo e macchina semplici e intuitive; 3) rispondenza ai più recenti standard in termini di sicurezza, salute e igiene del lavoro. Inoltre tutte le macchine devono essere dotate di almeno due tra le seguenti caratteristiche per renderle assimilabili e/o integrabili ai "sistemi cyberfisici": sistemi di tele-manutenzione e/o tele-diagnosi e/o controllo in remoto; monitoraggio in continuo delle condizioni di lavoro e dei parametri di processo mediante opportuni set di sensori e adattività alle derive di processo.

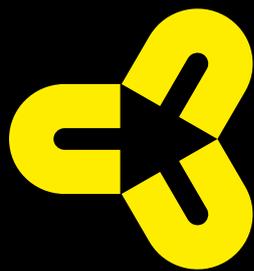
Costituiscono inoltre beni funzionali alla trasformazione tecnologica e/o digitale delle imprese in chiave industria 4.0 i dispositivi, la strumentazione e la componentistica intelligente per l'integrazione, la sensorizzazione e/o l'interconnessione e il controllo automatico dei processi, utilizzati anche nell'ammodernamento o nel revamping dei sistemi di produzione esistenti.

Molto ampie e dettagliate le indicazioni riguardanti i "Sistemi per l'assicurazione della qualità e della sostenibilità" e i "Dispositivi per l'interazione uomo macchina e per il miglioramento dell'ergonomia e della sicurezza del posto di lavoro in logica 4.0". In tal senso si rimanda alle specifiche tabelle allegate al testo di legge.

## AGEVOLAZIONI ANCHE PER I BENI IMMATERIALI.

**P**er quanto riguarda invece i beni immateriali (software, sistemi e system integration, piattaforme e applicazioni) connessi a investimenti in beni materiali Industria 4.0, sono state accolte le istanze che chiedevano di includere anche questi nelle agevolazioni. Occorre però specificare che i software devono essere "connessi a investimenti in beni materiali Industria 4.0". Nel loro caso, il beneficio sarà quello previsto dal superammortamento, ovvero il 140%. L'evoluzione è in ogni caso positiva, dal momento che un processo di ammodernamento in chiave "industria 4.0" è costituito quasi sempre da un mix di un componente hardware che uno software, quest'ultimo finora escluso da qualsiasi incentivazione.

Una nota importante a conclusione: per accedere ai benefici dell'iperammortamento (o del superammortamento per i software) occorrerà una dichiarazione da parte del legale rappresentante dell'azienda o, nel caso in cui il valore del bene superi i 500 mila euro, una perizia tecnica giurata rilasciata da un ingegnere o da un perito industriale iscritti nei rispettivi albi professionali o da un ente di certificazione accreditato. La documentazione dovrà attestare che il bene possiede caratteristiche tecniche tali da includerlo negli elenchi corrispondenti ai benefici previsti e che sia interconnesso ai sistemi di gestione della produzione.



**CONSORZIO  
DISTRIBUTORI  
UTENSILI**