

## VITA DA MANAGER



## «Sfruttare la tecnologia per fare qualcosa che prima non c'era»

Pietro Cassani: gli obiettivi alla guida di Marchesini group. E fonda Ideas 4.0, un faro sull'industria del futuro

Nel 1995 era solo un brillante neolaureato (con lode, in ingegneria meccanica a Bologna, più master in Business Administration alla Bocconi) pescato al volo, sotto casa, dall'azienda simbolo della sua città natale, la Sacmi. Vent'anni dopo è un manager conteso dai grandi del packaging e della ceramica; li ha anche rappresentati come presidente dell'Acimac e ha già fatto il classico salto nella finanza entrando nel board di Bper Banca. L'imolese Pietro Cassani, insomma, a 47 anni appena compiuti è già una sorta di Marchionne all'emiliana. Da due settimane è l'uomo chiamato dal presidente di Confindustria Emilia-Romagna Maurizio Marchesini a guidare il suo piccolo impero del packaging farmaceutico e cosmetico, Marchesini Group, in un ambizioso piano di espansione «anche tramite operazioni straordinarie», si legge nel comunicato che annuncia la nomina. Qualcosa di simile Cassani l'aveva già fatto alla Atlas Concorde dal 2000 al 2003, alla System nei tre anni successivi e, nell'ultimo decennio, di nuovo in Sacmi dove era rientrato come direttore generale quando l'azienda cooperativa imolese fatturava meno di 800 milioni, lasciandola a fine estate a quota 1,5 miliardi.

**Ingegnere Cassani, si faceva il suo nome per più di un gruppo, da Ima a System. Perché ha scelto Marchesini?**

«Perché apprezzo le sue ambizioni di crescita e ritengo di poter dare un contributo con la mia esperienza. Marchesini è un imprenditore illuminato, molto rigoroso nell'affermare valori che io condivido in pieno».

**Lei non è mai stato un semplice esecutore. Non c'è rischio di conflitto fra la sua figura di ad e quella di un imprenditore fortemente legato all'azienda?**

«Un manager non può mai dimenticare che c'è una proprietà, con ruoli e responsabilità precise. Quindi non ho mai pensato di tenere in mano il timone da

solo. Le attuali sfide competitive richiedono una pluralità di competenze e un continuo confronto di idee che porti alla reciproca insemminazione. Per loro è un'esperienza nuova; per me è cultura acquisita in tutte le precedenti esperienze».

**Qual è la sua missione in Marchesini?**

«Come ha già detto il presidente, l'obiettivo è diventare più grandi in termini dimensionali, più efficienti e più competitivi. Siamo all'inizio di una rivoluzione tecnologica: non sarà più possibile fare le cose come sono sempre state fatte. La sfida è predisporre al cambiamento. Io cito sempre il caso di Elon Musk, fondatore di Pay Pal, Tesla, SpaceX e SolarCity; settori completamente diversi, con un solo elemento comune: l'idea di sfruttare la tecnologia per fare qualcosa che prima non c'era».

**Prima ancora di approdare in Marchesini, lei ha fondato**



**Quasi tutto è cambiato nel nostro mondo tranne che in banca. Bisognerebbe ragionare anche qui nella logica di Industry 4.0**

**una sua azienda, Ideas 4.0. Ci spiega di che si tratta?**

«È una società di consulenza specializzata nell'introduzione delle tecnologie di Industry 4.0 nell'automazione e nella ceramica. Ha sede a Imola e può contare su un affiatato team di ingegneri già impegnati in progetti per primari gruppi ceramici. Il tema di Industry 4.0, che ho affrontato da più di dieci anni in System e in Sacmi, è molto complesso e articolato; riguarda tutto il processo industriale, dalla tecnologia all'organizzazione, dal marketing alla logistica, fino ai servizi post vendita. Si tratta di ripensare l'azienda, cominciando a chiedersi chi sono, cosa sto

facendo, che opportunità può offrirmi la tecnologia. Non si affronta se non con competenze trasversali di sensoristica, robotica, informatica, reti Itc, management strategico che difficilmente si trovano tutte in azienda».

**Ci faccia capire. Per esempio?**

«I nuovi robot non lavorano più da soli, ma fianco a fianco con l'uomo, avendo "coscienza" dell'ambiente circostante. Li definiamo robot collaborativi: possono svolgere funzioni molto più complesse, meno ripetitive e più flessibili. Le stampanti 3D ci consentono di passare immediatamente dal progetto al prototipo. Mentre pensi un prodotto innovativo, puoi immediatamente realizzarlo e testarlo. O addirittura puoi testarlo e collaudarlo in virtuale. Tutto ciò accorcia drasticamente i tempi di sviluppo e consente di velocizzare l'innovazione».

**Presentandosi all'assemblea degli azionisti Bper, il mese scorso, lei disse che è tempo di innovare anche in banca. A cosa stava pensando?**

«Mi limito a constatare che quasi tutto è cambiato nel nostro mondo, fuorché la banca, dove si fanno sempre le stesse cose, e tutti le fanno nello stesso modo. Bisognerebbe invece cominciare a ragionare anche qui nella logica di Industry 4.0».

**La banca non pare proprio una palestra di creatività. Cos'altro c'è da inventare?**

«Sono l'ultimo arrivato e non voglio dare lezioni. Però ho visto nella ceramica che anche i settori apparentemente maturi possono dar vita a grandissima innovazione, reinventando da capo prodotti, processi e mercato. Bper ha la fortuna di operare in un ambiente molto dinamico e innovativo che ogni giorno fornisce spunti per rivoluzionare il suo business. Basta ascoltare. Anche per questo sono convinto che mantenerla autonoma e legata al suo territorio sia il primo obiettivo».

**Massimo Degli Esposti**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## La rivoluzione di Amadori: fabbrica intelligente, online e nuova gamma di prodotti

L'ad Massimo Romani anticipa il piano industriale: «Vogliamo essere sempre più un gruppo alimentare»

Massimo Romani, 44 anni, è il nuovo ad che il gruppo cesenate Amadori ha scelto per pianificare un piano di crescita importante e innovativo: importante perché basato sul potenziamento organico e per linee esterne; innovativo perché mira a trasformare uno dei tre big della filiera avicola italiana in un colosso dell'alimentare. È appena tornato da un viaggio di aggiornamento in Silicon Valley sul tema food e accetta di parlare con Corriere Imprese.

**Dottor Romani, innanzitutto cosa sta succedendo al mercato della carne?**

«Il settore avicolo in Italia viene da anni di crescita: dal 2009 al 2014 ha segnato un +14%, vale a dire un +2% all'anno. Il consumo pro capite medio è di 20 chili, contro la media Ue di 25».

**E per Amadori?**

«Andremo a chiudere il 2016 con +2,5% di volumi di vendita e, a livello di sistema nazionale, con +5% di produzione, a consumi stabili, cosa che ha comportato un abbassamento del prezzo medio di vendita e la contrazione dei margini. Ma il 2016 sarà un anno positivo con fatturato intorno a quello dell'anno scorso: 1,25 miliardi e segno più anche nella marginalità».

**Il secondo semestre 2016 lo ha trascorso mettendo a punto il nuovo piano industriale.**

«E lo presenteremo a giugno, con i risultati di bilancio, nel nostro incontro annuale con le banche. L'appuntamento infatti sarà allargato anche agli stakeholder. Mi sono concentrato sulla messa a punto della macchina interna con il miglioramento dell'organizzazione; con progetti, assieme a Bain, di lean manufacturing (produzione snella) su tutti gli stabilimenti; stiamo lavorando sulla fabbrica intelligente, con varie fasi della produzione misurabili. Stiamo poi centralizzando alcune funzioni come l'ufficio acquisti e la logistica, dando in outsourcing i mezzi di trasporto per concentrarci sul core business. Infine stiamo allestendo un centro innovativo di prodotto dal vecchio laboratorio di ricerca e sviluppo: per questo abbiamo preso da Unilever una persona che si occupa di

innovation. Abbiamo dedicato 50 milioni alla nuova sala taglio, che verrà inaugurata ad aprile e le abbiamo attaccato la ristrutturazione del macello e della logistica, a bilancio con 100 milioni nel nuovo piano industriale. Il depuratore è accantierato e pronto per l'anno prossimo. Stiamo anche organizzando tour nei nostri allevamenti».

**Tutto questo non servirà a continuare a vendere solo pollame, giusto?**

«Da un lato dobbiamo seguire le tendenze, dall'altra i consumatori che chiedono prodotti diversi come quelli ad alto contenuto di innovazione. La nostra ambizione è essere sempre di più un gruppo alimentare e verrà esplicitata nel piano industriale».

**Lei viene dai Grandi Salumifici Italiani. Porterà la sua esperienza nella diversificazione di prodotto?**

«Stiamo facendo studi sugli stili di consumo e di vita. Dobbiamo tenere conto dei canali digital quindi abbiamo cominciato a fare ven-



**Parteciperemo a Fico: vogliamo dedicare 40 metri quadri al pollo Campese allevato all'aperto con una sua filiera**

dite online e a inserirci sulle piattaforme della grande distribuzione. Inoltre stiamo allestendo dei click and collect nei piccoli punti vendita sparsi per l'Italia. Per capire come evolverci si deve ascoltare il pubblico. E per andar all'estero dobbiamo avere una gamma di prodotti che comunichino il Made in Italy: magari il pollo non sarà il vettore principale, però pensiamo a settori vicini, come i piatti pronti e la salumeria».

**Nell'ultima intervista la famiglia Amadori aveva detto che non era interessata ad acquisizioni e ora con 9,1 milioni il gruppo si è aggiudicato a un'asta giudiziaria la Gam in Molise. Cambio di passo?**

«Ora siamo nella fase in cui dovremo finalizzare un'intesa con i sindacati e se c'è l'accordo anche con il Ministero dello Sviluppo economico noi vogliamo far ripartire la filiera avicola in Molise. Abbiamo l'allevamento del pollo Campese in Puglia e gli stiamo affiancando una produzione del bio in quell'area. Tutto questo con la Gam in Molise può creare una filiera di pregio».

**Studiate ancora Parmacotto? «La situazione è ancora ingarbugliata, su quel dossier siamo fermi».**

**Starete quindi considerando qualche acquisizione?**

«Stiamo alla finestra (sorride)».

**Lancerete carni antibiotic free?**

«Nei primi tre mesi del 2017 faremo il lancio: il nostro Campese, allevato all'aperto, sarà anche antibiotic free».

**Prima diceva dell'internazionalizzazione di Amadori.**

«Il 5-8% del nostro business è fatto da export verso clienti storici in Europa, come Regno Unito e Portogallo. Per raggiungere i Paesi vicini dobbiamo essere riconosciuti come Made in Italy; quelli più lontani li dovremo affrontare con la filiera in loco. Andare lontano si fa in due fasi: in maniera strutturata, con filiali, e con rappresentanti per la gdo. L'obiettivo è arrivare a essere capillari nell'export, essere presenti e listati nella grande distribuzione per creare occasioni di ripetuto acquisto».

**Come vede questa riscoperta del cibo in Italia anche grazie a persone come Farinetti?**

«È una tendenza che disegna la strada per il futuro, soprattutto per le dinamiche delle esportazioni. Eataly è Italia e lo dimostro ancor più quando esce dai confini. Questi valori li abbiamo sempre avuti e ora li stiamo evidenziando. Noi con Farinetti faremo in po' di cose».

**Del tipo?**

«Abbiamo una collaborazione commerciale e stiamo partecipando a Fico. Li vogliamo dedicare 40 metri quadri al pollo Campese con una sua filiera. Faremo un investimento importante perché è un bel biglietto da visita per tutto l'agroalimentare italiano».

**Andrea Rinaldi**

© RIPRODUZIONE RISERVATA