

Harvard Business Review

 **ITALIA**



SETTEMBRE 2019
MENSILE

- 36 Marvel, una macchina che sforna successi
- 48 Leadership agile
- 60 Quell'inafferrabile consumatore verde

Il segreto dell'engagement

Meno del 20% dei vostri dipendenti si sente coinvolto.
Cambiate la situazione creando uno scopo chiaro e condiviso.

PAG. 17



POSTE ITALIANE - SEZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - D.L. 303/2003 (CONV. IN L. 27/02/2004 N. 46) - COMUNI: DCB MILANO - RIMBORSAZIONE SUL MERCATO: 3 SETTEMBRE 2019



€ 13,50

Strategi@s EDIZIONI

Dai tappi a corona alla realtà aumentata

Intervista di Pietro Varvello a Marco Checchi

Marco Checchi è l'amministratore delegato di Pelliconi Spa, uno dei leader internazionali nella produzione di tappi a corona, in alluminio e in plastica con 32 miliardi di pezzi l'anno. L'azienda, fondata nel 1939, oggi ha una quota di mercato mondiale di circa il 15%, un fatturato di oltre 180 milioni di euro, 600 dipendenti e cinque stabilimenti, due in Italia e tre all'estero, in Egitto, Stati Uniti e Cina.

Cercando su Wikipedia il termine "tappo a corona" si trovano i riferimenti del Gruppo Pelliconi. A cosa si deve questa identificazione prodotto-azienda, riconosciuta a livello internazionale?

Il merito si deve ad Angelo Pelliconi, piccolo produttore di minuterie metalliche, che intuì nel 1939 le potenzialità di questa capsula, inventata cinquant'anni prima negli Stati Uniti. Dopo la guerra mancava tutto, dai capitali alla materia prima, ma Angelo non si perse d'animo, si indebitò e cominciò la produzione riutilizzando le scatole di cibo dei soldati americani che, aperte e spianate, offrivano una buona materia prima per realizzare i primi tappi. Oggi il nostro Gruppo è riconosciuto come uno dei leader mondiali nella produzione di "tappi" non solo per le sue dimensioni/internazionalità, ma anche per la sua

affidabilità e capacità di innovare.

Quali valori di Pelliconi sono rimasti?

Non solo affidabilità e innovazione: nella cultura aziendale di oggi ritroviamo tutti i suoi valori, come la grande determinazione nel perseguire gli obiettivi, la ricerca costante nella qualità dei prodotti e la correttezza nei rapporti con il proprio personale.

Lei rappresenta la terza generazione. Quale è stato il contributo della seconda e poi il suo?

Angelo scomparve prematuramente a soli 58 anni in un incidente stradale. L'azienda passò al genero, Franco Gnudi che da anni era responsabile delle vendite e che oggi ricopre la posizione di presidente del Gruppo. Il contributo di Franco fu quello di lanciare l'azienda a livello internazionale (oggi esportiamo circa il 95% della produzione) e di managerializzare la sua gestione, introducendo la figura del direttore generale, esterno alla famiglia, di personale altamente qualificato e nuove procedure gestionali. Per quanto riguarda il mio contributo, sono entrato in azienda dopo un'altra esperienza lavorativa, prima gestendo le vendite e successivamente mi sono dedicato a generare *discontinuità*, aprendo a una nuova politica di investimenti produttivi all'estero.

Ha figli? Se si cosa si aspetta da loro?

Faccio due premesse: la prima è che la Pelliconi è un'azienda familiare atipica, in quanto la seconda e la terza generazione hanno riguardato generi e non figli diretti. Questa situazione ci ha consentito, forse, di avere una maggiore lucidità e oggettività nel prendere le decisioni. La seconda è che credo nell'ingresso delle nuove generazioni solo se queste portano un loro contributo e se rappresentano un bene per l'azienda e non solo per la famiglia. Ho un figlio di trent'anni che lavora in azienda nell'area commerciale; questa attività gli piace e si diverte. Non ci siamo ancora posti il problema di quando e se sarà lui a prendere il timone, in quanto sarà lui, e lui solo, a rendere operativa questa decisione, acquisendo via via maggiori responsabilità.

In una azienda familiare come Pelliconi quale è il ruolo del management?

Direi che è fondamentale, a partire dal direttore generale con il quale ho un rapporto non solo di delega e di fiducia, ma anche di complementarietà nei processi decisionali. Lui è molto razionale e attento alla gestione, io invece sono più *visionario* e ho bisogno di un manager a fianco che filtri la mia creatività. Poi abbiamo tutte le altre funzioni aziendali coperte da manager di grande

Con le Coaching Interview, *Harvard Business Review Italia* propone un modo nuovo di incontrare i personaggi del mondo dell'impresa, manager e imprenditori, che riflettono sui fattori che hanno determinato il loro successo. Sono interviste realizzate con l'approccio del coaching e senza uno schema prefissato, che utilizzano ascolto e domande che stimolano gli interlocutori a raccontare gli elementi chiave della loro storia professionale.

professionalità che operano in piena autonomia e godono della mia completa fiducia.

Cosa si aspetta da questi collaboratori?

La condivisione degli obiettivi aziendali: avere tutti un unico scopo, sapere che tutti stiamo lavorando per lo stesso obiettivo. Questo riguarda tutte le funzioni aziendali a tutti i livelli, dall'operaio all'amministratore delegato.

Quali sono i progetti per i prossimi anni?

Il tappo a corona è un prodotto "povero": mille pezzi vengono venduti a circa 4 euro con un'Ebitda del 7%. Nonostante questo, i nostri clienti, soprattutto i grandi produttori multinazionali di birra e beverage in generale, non considerano il tappo a corona una semplice chiusura che garantisca la perfetta tenuta ed escluda perdite, corrosioni, ma un elemento distintivo del loro marchio/posizionamento e un complemento delle loro politiche di marketing. Recentemente abbiamo lanciato il progetto DAPP, una piattaforma digitale che consente ai nostri clienti di utilizzare i tappi per le loro politiche di comunicazione/engagement dei loro clienti, grazie a QR Code e realtà aumentata. Per seguire questo continuo processo di ricerca e sviluppo, creeremo un'azienda ad hoc per offrire sia al nostro Gruppo, sia a terzi questo importante lavoro di ricerca. La sostenibilità è poi un altro progetto strategico su cui stiamo concentrando i nostri sforzi: dopo aver dimezzato la produzione di rifiuti, stiamo oggi perseguendo l'obiettivo di utilizzare il 50% di materiali riciclati nella produzione dei nostri tappi.

Come vede l'azienda fra cinque anni?

In grande sviluppo, con nuove unità produttive all'estero per coprire da vicino i mercati emergenti come il sud est asiatico, il Brasile, e il continente africano. Inoltre stiamo studiando nuove acquisizioni per poter continuare a produrre tappi, coerentemente alla nostra missione, ma orientati a servire altri settori merceologici, come il farmaceutico, il cosmetico, ecc.



Cosa potrebbe ostacolare questo obiettivo?

Non vedo particolari ostacoli. Da un lato perché quanto abbiamo impostato deriva da trattative già avanzate, dall'altro perché caratterialmente sono una persona positiva e se nascesse un problema ci daremmo da fare per trovare la soluzione: ad esempio pensi che siamo una delle poche aziende che ha ottenuto dal Governo americano l'esenzione dai dazi sull'acciaio. Questo atteggiamento positivo, mi piace pensarlo, era anche nello spirito di Angelo, che fin dall'inizio ha creduto nel suo progetto e lo ha perseguito con determinazione. Anche il finanziamento di questa strategia di sviluppo accelerato non ci spaventa: fino a quanto potremo continueremo ad autofinanziarci, poi potremmo aprire il capitale a un fondo e, successivamente, alla Borsa.

Quale sarà il suo contributo personale?

Dopo la prima laurea, alcuni anni fa ne ho presa una seconda in antropologia per studiare come preparare l'azienda di fronte alle nuove culture. Questa decisione è

coerente alla mia filosofia di vita, cioè di apertura ai contributi di altri-diversi che dobbiamo "capire" per stabilire una relazione e una collaborazione utili per entrambi. Per ogni problema non esiste mai un'unica soluzione e alcune volte la migliore si trova cercandola attraverso altri punti di vista, anche culturalmente diversi. Coerentemente a questo approccio, prima di aprire uno stabilimento all'estero, invitiamo alcuni *locali* a spiegarci i loro usi e le loro abitudini. Il mio contributo sarà dunque quello di capire e rispettare, innanzitutto, le culture locali con cui ci confronteremo.

Con questo approccio multiculturale non le va stretto il contesto bolognese di Ozzano?

Assolutamente no! Questo è un territorio straordinario con una popolazione unica per la sua *capacità di saper fare*. E poi, come ho scritto nella lettera ai dipendenti per gli ottant'anni della società, il nostro successo è da attribuire in *egual misura* alla famiglia (che ha sempre reinvestito i profitti dell'impresa) e a tutto il personale che condivide con noi questa straordinaria avventura. ☺