

TOP BUSINESS

Foto Fabio Toschi

Dott. Giorgio Donadoni
Socio Fondatore
Responsabile
Relazioni Esterne

Tecnologia + Benessere

Comac: quando gli investimenti sull'Uomo e nella

"L'innovazione è l'introduzione sul mercato di una novità tecnica e organizzativa, non la sua mera invenzione" (J. Shumpeter, Teoria dello sviluppo economico, 1911).

Il seguente è il primo di una serie di articoli che si propongono di rappresentare l'esempio di un'impresa bergamasca, internazionale: **Comac**.

Attraverso il racconto di chi l'azienda la vive tutti i giorni, ricostruiremo questa realtà ed eccellenza manifatturiera del nostro territorio. L'intenzione è quella di catturare le peculiarità all'origine sia del successo economico che del palpabile senso di comunità ed armonia che si respirano nell'azienda. Caratteristiche che fanno della Comac un partner privilegiato per le realtà multinazionali del settore. La Comac è **leader mondiale** per quanto riguarda la produzione di impianti per l'infustamento, è l'imbottigliamento di bevande grazie ad una filosofia aziendale che vede nell'uomo la risorsa più importante e nella continua ricerca e innovazione tecnologica gli strumenti che ne valorizzano l'operato.

LA FILOSOFIA

Comac ritiene che il collaboratore debba essere sempre messo nella condizione di benessere per poter operare al meglio: "Un ambiente in cui le persone si sentono bene migliorerà collaborazione, concentrazione, comunicazione e dunque l'efficienza", ci dice **Giorgio Donadoni**, uno dei 4 soci fondatori dell'azienda.

IL LUOGO DI LAVORO

La collaborazione tra Comac e l'Architetto **Michela Lombardoni** nasce 15 anni fa e si consolida nel tempo attraverso una progettazione coerente con la filosofia aziendale. Michela ci spiega come la progettazione dell'ambiente di lavoro abbia come fondamentali guida la **flessibilità**, la **virtualità** intesa come progettazione di spazio che utilizzi la mobilità e la collaborazione virtuale, l'**Empowerment** ed il **senso di comunità** attraverso spazi preposti alla socializzazione che generano propensione alla collaborazione. Lo spazio di lavoro viene concepito facendo molta attenzione all'ergonomia, all'acustica con workstation singole atte alla concentrazione, alla creazione di sale riunione diversificate che abbiano la

possibilità di riconfigurarsi a secondo delle necessità che durante la giornata cambiano in continuazione. La realizzazione degli spazi ha una genesi che rivela la funzione per cui sono stati pensati e suggerisce anche inconsciamente come poterli vivere. Portando un esempio concreto, la zona di "socializzazione" viene creata per facilitare ed accelerare lo scambio d'informazioni. Con questo obiettivo la scelta dei materiali risulta fondamentale per la buona riuscita del progetto. Sono stati scelti, infatti, materiali fono assorbenti, elementi d'arredo con coloristiche diversificate e soft, materiali e geometrie informali. L'ambiente risulterà oltre che silenzioso, anche confortevole e rilassante, con l'intento primario di portare le persone ad entrare positivamente in contatto tra di loro attraverso la comunicazione e la fruizione degli elementi dello



spazio. Diviene importante considerare inoltre il nuovo modo di lavorare, che vede l'aumento delle varietà delle aree di lavoro, con zone condivise da diversi utilizzatori che supportino stili di lavoro e tecnologie diverse. Creando la giusta atmosfera di queste aree diviene così un forte elemento di strategia aziendale. Infine l'arredo realizzato con elementi scelti per uno spazio personalizzato ed elementi quali vetrate su cui scrivere come lavagne, rende il tutto un unico incubatore d'idee, empatia e vitalità, dove lo scambio di informazioni viene favorito e vissuto in modo informale.

L'ORGANIZZAZIONE

Come per gli altri ambiti, così anche per lo sviluppo di una nuova cultura organizzativa Comac ha puntato all'eccellenza. Si avvale infatti della collaborazione di due ingegneri di alto livello nell'ambito della lean manufacturing, il cui motto è: "ripensare, reimmaginare, rigenerare". Per Comac la **costruzione dell'impresa parte dall'uomo** con il suo bagaglio di valori, esperienze e qualità morali, che non rappresentano un optional ma la base dei rapporti aziendali. Prima ancora della

Diffuso = Performance tecnica sono complementari e vincenti

+50%
l'incremento
dell'organico
aziendale

competenza, Comac dà valore al senso etico della persona che deve essere coerente con quello aziendale. Il senso della ricerca e della applicazione di queste idee è quello di creare benessere affinché tutti i lavoratori si sentano partecipi del progetto generale dell'impresa andando oltre la dimensione della prospettiva puramente individuale.

LE TESTIMONIANZE

RESPONSABILE MAGAZZINO: **MICHELE RIVELLINO**

Da 20 anni in Comac, ha vissuto tutte le fasi di evoluzione aziendali. La logistica è al momento uno dei comparti maggiormente coinvolti nella implementazione di nuove tecnologie. Michele ci racconta: "Ora sto seguendo lo sviluppo del polo logistico con l'installazione di cinque magazzini verticali che ci consentiranno di rendere più efficiente la produzione e di ridurre



Marino Radavelli
e Michele Rivellino
Responsabili
Sviluppo Informativo
e Polo Logistico

drasticamente le superfici occupate aumentando tuttavia la capacità. Ecco alcuni dati per dare un'idea: attualmente il magazzino occupa una superficie di 800 mq per un volume di 110 mc; con il nuovo sistema di magazzini automatici, la superficie impegnata sarà di 150 mq per un volume di 200 mc. Michele sottolinea che: tempo, ordine, immediatezza, spazio e benessere per gli addetti, saranno i principali vantaggi di questa nuovo e importante investimento. Il tempo risparmiato consentirà agli operatori di dedicarsi al continuo miglioramento dell'attività svolta applicando tutte le strategie necessarie

derivanti dalla loro esperienza. Tutto questo ci darà la possibilità valorizzare in modo più adeguato una risorsa troppo sottovalutata: "l'intelletto".

**RESPONSABILE SISTEMA
INFORMATICO POLO LOGISTICO:
MARINO RADAVELLI**

Da più di un decennio in Comac, Marino evidenzia come l'azienda sia dinamica e cerchi sempre di evolversi da un punto di vista tecnologico e delle relazioni umane che comprende anche la rete dei fornitori.

Solo creando sinergia tra tutti gli attori coinvolti si può ottenere il miglioramento continuo della qualità. Comac si conferma un'azienda sempre al passo con i tempi attraverso costanti investimenti all'avanguardia nell'innovazione tecnologica, di processo e di gestione. Marino conclude: "Ad oggi la società ha raggiunto e superato i risultati già brillanti del periodo pre-crisi (2008) grazie alla guida della proprietà, 4 soci che sono sempre i primi ad arrivare e gli ultimi a lasciare l'azienda ogni giorno, non si comportano da "padroni" e sono sempre in prima linea, al nostro fianco.



Il gruppo di Ricerca e sviluppo
al centro Fabio Donadoni
Socio Fondatore
Referente Area R&S



Ing. Daniele
Bonsaglia & Ing.
Andrea
Gambirasio
Responsabili
R&D

RICERCA E SVILUPPO: ING. DANIELE BONSAGLIA E ING. GAMBIRASIO

L'Ing. Bonsaglia e l'Ing. Gambirasio si occupano di ricerca e sviluppo e ci spiegano come il loro lavoro sia spesso svolto a stretto contatto con il cliente che manifestando una necessità

crea l'input lo sviluppo di nuove idee da cui nascono nuovi prodotti e soluzioni tecniche. Questo tipo di approccio ha portato al conseguimento di importanti risultati che ci hanno consentito di diventare leader mondiali nel settore di riferimento. Le soluzioni applicate riguardano macchine di infustamento ad alta velocità e sistemi di palletizzazione e depalletizzazione composti da robot antropomorfi, "gli androidi lavoratori".

RESPONSABILE RISORSE UMANE: DOTT.SSA GIULIANA ROSSINI

Giuliana, Responsabile delle Risorse Umane, laurea in psicologia del lavoro e delle organizzazioni, sintetizza in modo chiaro e completo l'approccio Comac: "noi cerchiamo le potenzialità nelle persone prima che le accessorie conoscenze tecniche." Tra organizzazione e lavoratori esiste oltre che un contratto di lavoro anche un contratto psicologico fatto di aspirazioni, aspettative e bisogni. Obiettivo dell'HR è analizzare, capire e fare rispettare questo patto tra le parti, valorizzando il fattore umano.

**RESPONSABILE SVILUPPO D'IMPRESA DI
SERVIZI CONFINDUSTRIA BERGAMO: ING.
MASSIMO ONORI**

Massimo, Laurea in Ingegneria Aeronautica
- Sistemi Aerospaziali - specializzatosi in



Ing. Massimo
Onori
Resp. sviluppo
d'impresa
Servizi
Confindustria
Bergamo

seguito in Gestione e Management, proviene da un'azienda internazionale leader nel settore della consulenza direzionale dove ricopriva il ruolo di responsabile della divisione "Manufacturing Europa e Nord Africa". Dopo una decennale esperienza di carattere internazionale approda alla Servizi Confindustria Bergamo in qualità di Responsabile dello Sviluppo d'Impresa per fornire sostegno e managerialità alle PMI del territorio che negli ultimi anni stanno affrontando sfide sempre più complesse nel mercato mondiale. Il ruolo dell'Ing. Onori è quello di accompagnare Comac ad acquisire maggior efficacia ed efficienza operativa attraverso una revisione dell'attuale organizzazione. L'obiettivo ultimo è quello di rafforzare il posizionamento competitivo dell'azienda garantendone la desiderata continuità. Dice l'Ing. Onori: "vanno coniugate alla logica aziendale una mentalità quantitativa che permetta di rendere trasparente ed oggettiva la performance di ogni processo e al tempo stesso di formalizzare piani di miglioramento in modo rigoroso e strutturato: questo vale sia per la grande impresa sia per la PMI, a maggior ragione se quest'ultima è in forte espansione. L'impresa viene valutata su diversi assi - Strategia, Struttura, Processi & Sistemi e Risorse - e si definiscono piani d'azione operativi legati ad ogni area. Il consolidamento di tali piani permette il conseguimento di una maggiore efficienza interna e di un miglioramento del livello di servizio verso il cliente, quindi di una maggiore competitività. Dice l'Ing. Onori: "il cambiamento passa attraverso un maggior coinvolgimento e responsabilizzazione delle risorse: occorre implementare le azioni individuate per creare fiducia al cambiamento, fornire metodi e strumenti al personale e abbracciare la filosofia di fondo della Comac".

Dott.ssa
Giuliana Rossini
Responsabile
Risorse Umane

**GLI INVESTIMENTI**

Il piano di investimenti Comac si suddivide in: strutture operative, tecnologie e personale. Il totale degli investimenti per gli anni 2014-2015-2016 è di 5 milioni di euro con la realizzazione di un importante centro tecnico di meccatronica e di un innovativo polo logistico. Nuovi aspetti che approfondiremo con il prossimo articolo. Ovviamente l'azienda non sta solo investendo in capitale fisso: in completa controtendenza con l'andamento macroeconomico, nel triennio 2014-15-16 l'aumento dell'organico raggiungerà quota +50% raggiungendo la quota di circa 150 addetti.

**UN MODELLO VIRTUOSO DI PMI, QUELLO DI COMAC, CHE POTREBBE
FARE SCUOLA A LIVELLO INTERNAZIONALE.**

Conclude il Dott. Giorgio Donadoni riferendosi ad un pensiero di Adriano Olivetti che era innanzitutto basato sulla valorizzazione delle risorse umane e più in generale dei fattori immateriali dell'impresa: "Chi opera secondo giustizia opera bene e apre la strada al progresso. Chi opera secondo carità segue l'impulso del cuore e fa altrettanto bene, ma non elimina le cause del male che trovano luogo nell'umana ingiustizia". Appuntamento al prossimo numero per ulteriori approfondimenti.