



A colloquio con **Fausto Benzi**, Direttore Generale in Cason

# INVENTARE, INNOVARE, INTERNAZIONALIZZARE

*Una ricetta per affrontare i mercati e garantire  
il benessere dell'azienda*

..... di **Pierpaolo Riva** .....

**La Cason Srl** è un'azienda dalla lunga tradizione imprenditoriale che si è distinta, dal 1956 ad oggi, per la sua intraprendenza strategica e il suo spirito innovativo. Sono con il Dott. Fausto Benzi e l'Ing. Giovanni Cama, rispettivamente General Manager e Sales Director della Cason per capirne la storia, l'organizzazione e la gestione industriale, ovvero come essa si sia strutturata nel tempo e come continui a farlo per innovarsi e rimanere sul mercato rafforzando la sua competitività

**Pierpaolo Riva: Dott. Benzi, iniziamo con un breve focus sulla storia dell'azienda, sull'etica e sui valori che ispirano da sempre la cultura aziendale della Cason.**

**Fausto Benzi:** Possiamo sintetizzare la storia della Cason con l'acronimo delle "3I": Inventare. Innovare. Internazionalizzare.

Una ricetta semplice, si fa per dire, con cui abbiamo da sempre cercato di confezionare una strategia aziendale adeguata alle sfide di una competizione sempre più globale. In Cason ne siamo tutti convinti. La fondazione dell'Azienda è avvenuta nel 1956 ad opera del Cav. Angelo Cason, nato nel 1919 e scomparso nel 2000, un piccolo genio della meccanica, con il pallino di inventare sempre nuove macchine. Lavorando con lui abbiamo da subito capito che l'innovazione di processo e di prodotto doveva essere una costante, senza però dimenticare di sviluppare il mercato internazionale.

La Cason ha iniziato la sua storia aziendale costruendo, per conto terzi, macchine da laboratorio per l'industria tessile. Oggi, dopo oltre mezzo secolo di attività, ha concentrato il proprio core business sulla progettazione e realizzazione di una vasta gamma di taglierine ribobinatrici, macchine accessorie e automazioni, adatte per il carico, scarico e la movimentazione. Le nostre taglierine ribobinatrici sono state pensate per tagliare e ribobinare film mono multistrato, stampati o neutri, carta, alluminio e materiali accoppiati. I settori di utilizzo sono: imballo alimentare e non, imballo farmaceutico medicale, cartotecnica, elettronica, imballi termoformati e molti altri ancora, essendo il prodotto flessibile e personalizzabile su richiesta del Cliente.

La Cason genera un fatturato di oltre 5,5 milioni di euro annui, con un export che incide per l'80% e che si indirizza prevalentemente sul mercato europeo, ha 30 dipendenti con età media quarant'anni, investe circa 300.000 euro all'anno in ricerca e sviluppo.

**PR: Quali sono state, nel tempo e fino ad oggi, le scelte di maggior valore strategico in Cason?**

**FB:** La scelta principale è stata sfruttare le nostre competenze e le nostre conoscenze tecniche nel settore della filatura e tessitura tessile, che ancora oggi rappresenta il 10% del nostro fatturato, per applicarle al taglio del film plastico polietilene (PE), polipropilene (PP), carta, alluminio, ecc. Questa scelta, allo stesso tempo di riconversione e d'innovazione tecnologica, è stata determinata dal fatto che attorno agli anni 2000, l'intero comparto tessile subì una crisi talmente rapida e intensa da sfuggire



FAUSTO BENZI.

a qualsiasi capacità previsionale. Fu così necessario attuare un ambizioso processo di riconversione per poter sopravvivere. La trasformazione è passata attraverso diverse fasi. I nostri principali clienti, leader nella produzione di calze da donna, delocalizzarono in Cina, per sfruttarne i bassissimi costi del lavoro. Fino ad allora, anni 2000, abbiamo vissuto tempi d'oro. Poi tutto è cambiato. Dapprima ci siamo indirizzati, verso l'estrusione delle materie plastiche, successivamente abbiamo puntato sulla costruzione di mac-

chinari per circuiti stampati, contando su una joint venture con un'azienda americana. Peccato che, sempre a cavallo degli anni 2000, anche il comparto elettronico abbia deciso di trasmigrare in Cina. Avevamo fra le mani una tecnologia molto avanzata e molto sofisticata che aveva implicato investimenti nell'ordine di 2 miliardi di vecchie lire, peccato fosse fuori mercato. L'ennesimo cambio di rotta è avvenuto nel 2006. In quell'anno decidemmo, forti delle nostre competenze, di rivoluzionare ancora una volta il nostro business, progettando e producendo taglierine ribobinatrici e la loro automazione a corredo. Una fase ancora oggi in corso d'opera.

**PR: Quali sono stati, nel bene e nel male, i maggiori impatti organizzativi, gestionali e operativi di tali scelte?**

**FB:** È un po' nel DNA della nostra azienda essere strutturati per progettare e produrre tutto all'interno, dalla meccanica, all'elettronica, all'idraulica, ai software di controllo macchina, ecc. Essendo, di fatto, un'azienda ben organizzata, il maggiore impatto derivante dalle scelte strategiche di riconversione è stato lo sforzo commerciale profuso per individuare nuovi segmenti di mercato che ci permettessero di acquisire nuovi clienti per poi mantenerli nel tempo. A volte ci piace dire che la nostra azienda è fatta di clienti e di dipendenti che permettono di conservare gli stessi clienti. La Cason ha sempre prestato molta attenzione su questi due aspetti facendone il proprio principio ispiratore.

**PR: Dott. Benzi, se dovessimo fare un parallelo gestionale prospettico fra l'anno appena chiuso e quello futuro, quali sarebbero le loro caratteristiche principali?**

**FB:** Il 2013 è stato l'anno in cui il mercato ha riconosciuto le eccellenze realizzate dalla Cason. Ai tradizionali clienti di fascia media, per la nostra qualificata azione commerciale, si sono aggiunti nuovi clienti di fascia alta e nuovi clienti di fascia alta "con elevatissime esigenze di personalizzazione", ciò ha consentito il miglioramento del nostro portafoglio ordini con un incremento, nel 2013, di circa il 40% rispetto all'esercizio precedente.

Nell'anno appena trascorso, passando rapidamente dalle buone prestazioni individuali a un'ottica di eccellenti "performance" di gruppo e di un "unico e coordinato" stile direzionale, siamo riusciti a ridurre sensibilmente il "Lead Time" dell'intero processo produttivo. Abbiamo poi semplificato il processo decisionale e operativo, rendendo da subito evidente "chi deve fare che cosa" e con quali tempi, partendo dalle attività di "Kick Off Meeting" di apertura commessa per poi proseguire con le attività di progettazione meccanica, elettrica ed elettronica, la gestione degli acquisti, la gestione dei reparti di lavorazione macchine utensili, carpenteria, saldatura, verniciatura, sino ad arrivare al reparto montaggio meccanico, oleodinamico, pneumatico, alla costruzione dei quadri elettrici e alla realizzazione dei programmi software. Infatti, analizzando i lead time dell'intero processo produttivo 2013, possiamo rilevare un loro abbattimento di oltre il 31%, passando dai 4,5 mesi medi macchina dell'esercizio 2012, a circa 3,1 mesi (medi macchina) dell'esercizio 2013. Sempre nel 2013, è stato introdotto il controllo analitico di commessa, pervenendo alla determinazione puntuale dei singoli margini di commessa e alle conseguenti implicazioni finanziarie. Abbiamo poi posto una rilevante importanza al "service" e al "post vendita" in modo da poter assicurare ai nostri clienti un servizio sempre qualificato, tempestivo e affidabile, con un'assistenza sostanzialmente in tempo reale.

Per quanto riguarda il 2014 ci siamo posti obiettivi che traguardano il consolidamento di quanto sopra citato puntando direttamente a incrementare le nostre attività di "Ricerca e Sviluppo" per orientare la nostra progettazione meccanica, elettrica e software, alla realizzazione di gruppi modulari, così da ottenere il massimo delle personalizzazioni possibili, principalmente attraverso la combinazione dei diversi moduli già standardizzati, "logica LEGO".

Per la parte di progettazione meccanica, abbiamo già acquistato un nuovo software PDM per capitalizzare e trasferire la conoscenza acquisita in azienda, ad esempio: riduzione dei lead time di progettazione e miglioramento qualitativo del prodotto finale, frutto di una minor probabilità d'errore in fase di progettazione. Abbiamo inoltre già pianificato rilevanti momenti formativi per poter concretamente orientare la nostra ingegneria industriale verso nuove modalità di progettazione, quali il "design for assembly" e il "co design", sviluppando nuove soluzioni tecniche anche con il contributo dei nostri fornitori.

Per la parte "Quality" e "Continuous Improvement" abbiamo affinato, da gennaio 2014, una nuova procedura d'ispezione e controllo finale del funzionamento delle nostre macchine che coinvolgerà tutte le maestranze. Ciò ci consentirà una gestione integrata di tutti i controlli attraverso una sola regia, in modo da poter capitalizzare, in una logica di Azienda, il lavoro di tutti gli attori coinvolti.



**PR: A fronte del mercato che in futuro si delineerà, quali sono le azioni di reale miglioramento operativo, organizzativo e gestionale che la Cason sta approntando?**

**FB:** Miglioramento della rete commerciale e nuove strategie di vendita. In primo luogo gli agenti, realtà significativa per il nostro contesto, che costituiscono il nostro presidio nei paesi esteri di riferimento. In secondo luogo, le attività di marketing e di approccio commerciale che sono fondamentali per il coordinamento di tutte le attività di vendita. Lascerei, a questo punto, la parola all'Ing. Cama, nostro direttore commerciale, il quale potrà meglio esporre l'argomento. "L'azione primaria di miglioramento operativo parte dalla nostra oggettiva consapevolezza che ora il mercato cambia velocemente, è un mercato molto competitivo, difficile ed esigente. A fronte di ciò abbiamo cambiato la strategia di approccio commerciale, non limitandoci più a vendere un prodotto al cliente ma una soluzione ai problemi del cliente, diventa così un lavoro di partnership, il cliente ha un'esigenza e noi assieme a lui elaboriamo una soluzione che risolva quest'esigenza. Il nostro non è quindi un prodotto standard, tipico di paesi lontani (Cina n.d.r.), bensì una soluzione personalizzata, progettata e costruita su specifiche richieste dei nostri clienti, attraverso il valore aggiunto del lavoro in team, il nostro e quello del cliente, sinergicamente interdisciplinari. La soluzione è sempre condivisa prima e quotata poi, quindi prodotta nel rispetto dei tempi e delle condizioni contrattuali. La nostra forza sta nella cultura del lavoro di squadra, nell'organizzazione e programmazione rigorosa delle commesse acquisite nonché nella capacità di condividere competenze distintive che puntualmente trasferiamo al cliente durante ogni progetto. Laddove il mercato è esigente, questa strategia commerciale paga. Sempre."

**PR: Dott. Benzi, per sostenere le sfide dei nuovi mercati globali, la Cason, oltre a questo tipo di approccio commerciale, appena descritto dall'Ing. Cama, dovrà possedere anche un mo-**





dello di gestione aziendale impostato sulla liquidità e non solo e unicamente sull'utile? Sto parlando di ottimizzazione dei flussi di cassa.

**FB:** Questo è un aspetto che abbiamo sempre perseguito con energia e rigore. Un obiettivo che ci siamo dati tempo fa è stato quello di ridurre il lead time di processo. I fattori che, in una commessa, si devono governare sono: costi, qualità e tempi. Nel processo di controllo dei cash flow i tempi non sono una varia-

bile, anche perché sono stabiliti a livello contrattuale e determinano le milestone dei pagamenti da parte del cliente, dalla progettazione al collaudo finale. La nostra attenzione è appunto quella di sincronizzare correttamente entrate e uscite monetarie di commessa al fine di ottimizzare i flussi di cassa verso trend sempre ampiamente positivi.

**PR:** Il processo decisionale in azienda, in merito all'introduzione di una nuova tecnologia innovativa piuttosto che all'entrata in un nuovo mercato, piuttosto che a un'innovazione di prodotto, è regolato dalla valutazione del valore economico aggiunto portato agli azionisti dalla decisione da prendere? Sto parlando del metodo EVA.

**FB:** Decidere se fare un investimento in azienda, per dirla in modo diverso, è molto complesso. Noi abbiamo costruito dei modelli analitici ai quali ci atteniamo, così come abbiamo definito un metodo preciso per valutare qualsiasi decisione. La valutazione avviene sempre a livello di team di direzione che comprende sia discipline gestionali, sia commerciali, sia amministrative, sia tecniche. Solitamente processi decisionali, inerenti a innovazione tecnologica, nuovi prodotti e mercati,

quando  
l'affidabilità  
è tutto...

## È l'ora della svolta?

**Nuovo retrattile SENSIA:** la crisi si batte con la produttività e l'efficienza!

Un magazzino, per essere efficiente, deve impiegare carrellisti professionali e deve disporre di carrelli di altissima qualità. Mitsubishi presenta il nuovo retrattile SENSIA: il carrello che contribuirà a migliorare le Vostre prestazioni nel magazzino.

Ben 12 nuovi modelli e una scelta di tre modalità di performance: c'è un SENSIA per tutti i lavori. Dispone di ampio spazio e comfort per l'operatore, grazie anche al sistema di controllo futuristico.

Finanziamenti, leasing, noleggio a breve o lungo termine, programmi di manutenzione, garanzie a 24 mesi, ricambi entro 24 ore, carrelli nuovi o usati: sono solo alcune delle nostre proposte per aiutarVi a raggiungere i Vostri obiettivi.

**SENSIA**

Per ulteriori informazioni:  
[mitsubishicarrelli.com](http://mitsubishicarrelli.com)



sono stimolati dalla funzione commerciale che coglie esigenze, oggettivamente strategiche, da potenziali clienti.

In questi casi, interviene l'Ing. Cama, viene data ampia importanza alla prospettiva di sviluppo commerciale in nuovi settori di mercato, non di meno anche alla possibilità di trasferire le soluzioni innovative, sviluppate per il nuovo progetto strategico, verso progetti e mercati ormai consolidati.

**PR: Dott. Benzi, una vostra eventuale decisione di delocalizzare, sempre che ci abbiate pensato, oltre che a evidenti esigenze di espandere la presenza in nuovi mercati internazionali e di rafforzare il presidio locale sui vostri clienti esteri, può essere perseguita anche per altre ragioni?**

**FB:** Ci abbiamo pensato. Fermo restando che alcuni moduli, che compongono parte dei nostri impianti, possano essere prodotti all'estero da alcuni nostri fornitori che hanno delocalizzato, noi preferiamo produrre l'intero impianto nella nostra sede di Montonate. In ogni caso non escludiamo nulla.

**PR: Che ruolo e che importanza hanno avuto, hanno e avranno i dipendenti nell'assetto strategico della Cason?**

**FB:** Per poter attrarre clienti importanti abbiamo bisogno delle persone giuste. Il processo di assunzione e di motivazione del personale è tra i più strategici della nostra azienda, anche se poi è altrettanto strategico saperli gestire. Prima di qualsiasi processo gestionale viene l'organizzazione. Abbiamo dato e diamo una notevole importanza strategica alla selezione delle nostre persone e al piano di sviluppo delle loro competenze professionali attraverso una formazione specifica. Questo è per noi un fattore distintivo che ha permesso alla Cason di disporre di elevate professionalità e di diventare quello che è oggi.

**PR: Per affrontare e contrastare la lunga crisi che ancor oggi persiste, che tipo di strategie ha intenzione di mettere in atto la Cason per continuare a rimanere sul mercato?**

**FB:** Credo, in questo, di essere molto classico. Cercare di evitare gli sprechi, ovvero un'attenzione molto forte nel momento della progettazione, attuando politiche di "Design to Cost", ovvero se riesco a migliorare la progettazione attraverso la semplificazione ottengo un effettivo risultato in termini di efficienza quindi di riduzione costi. Attenzione costante alla semplificazione e alla riduzione dei flussi di materiale in fabbrica.

Miglioramento delle attrezzature e delle postazioni di lavoro per abbattere significativamente i costi. Riduzione degli errori attraverso il "Continuous improvement" quindi ancora una volta meno sprechi e meno costi.



*La nostra forza sta nella cultura del lavoro di squadra, nell'organizzazione e programmazione rigorosa delle commesse acquisite nonché nella capacità di condividere competenze distintive che puntualmente trasferiamo al cliente durante ogni progetto*

Secondo queste logiche, interviene l'Ing. Cama, stiamo ottimizzando le politiche di sviluppo commerciale attraverso la collaborazione e la rete d'impresa per esplorare mercati nuovi e sviluppare prodotti nuovi, facendo leva su economie di scala ed economie di scopo che altrimenti non riusciremmo a sfruttare. Andare a fare una Fiera da soli ha un costo, andare in tre o quattro ha un costo diverso. È questo un modo per affrontare il mercato con minori costi e con maggiore efficacia.

**PR: La frase: "La consapevolezza che il benessere economico dell'azienda è anche il benessere degli stessi dipendenti e dell'intera comunità", pensate che possa essere condivisa da tutti i dipendenti della Cason, nessuno escluso, oppure no?**



**FB:** Questa è la fatica o stimolo di qualsiasi direzione aziendale, precisa il Dott. Benzi. I dipendenti non guardano ciò che la direzione dice ma ciò che fa. Se la direzione è credibile il contributo di ciascuno è automatico. La quotidianità deve essere gratificata e gli obiettivi devono essere conosciuti. Solo così lo sforzo di ognuno crea benessere per tutti. Ci siamo dati un decalogo aziendale per regolare il quotidiano e gestire gli errori, affinché il contributo di ciascuno, attraverso la consapevolezza del proprio ruolo, non sia vanificato bensì sia realmente a valore aggiunto. Abbiamo lavorato veramente tanto, aggiunge l'Ing. Cama, in questa direzione. Io dico sempre che in azienda tutti sono commerciali, tutti i dipendenti possono dare un fattivo contributo e se li coinvolgiamo adeguatamente, spiegando che il loro lavoro, se viene svolto bene, può attrarre nuovo business quindi portare risultati economici a tutti, a loro stessi e alla comunità in cui vivono, abbiamo, come Azienda, raggiunto un grande obiettivo.

**PR: Come vedete il futuro economico, finanziario, politico e sociale dell'Italia e dell'Europa?**

**FB:** Parto con una piccola premessa. Il nostro settore, di suo, marcia discretamente. Nulla vieta però che in futuro ci si trovi a fare i conti con una realtà molto più avversa. È importante che ciascuno di noi, in qualsiasi settore si trovi, qualsiasi lavoro svolga, qualsiasi carica ricopra, capisca che deve portare dei risultati oggettivi. In azienda siamo abituati a confrontarci criticamente con il mondo esterno, soprattutto con i concorrenti, se non facessimo ciò, non riusciremmo a rimanere sul mercato. Perché all'interno del nostro "Sistema Paese" non ci si confronta e non si prende esempio da chi, a dispetto della crisi, riesce a essere comunque e sempre un paese d'eccellenza? Concludo con un detto contadino: "Prima di pensare a suddividere i secchi di latte bisogna pensare a dar da mangiare alla mucca, perché se la mucca non mangia l'erba, muore e il problema di dividere i secchi di latte diventa irrilevante". Spero che riusciremo a capire tutto ciò, per tempo.

**PR: Quale consiglio si sente di dare, Dott. Benzi, alle altre aziende, manager e imprenditori, che hanno subito e continuano a subire gli effetti della congiuntura economica corrente?**

**FB:** Di non perdere innanzitutto la fiducia ma di avere la consapevolezza che la sfortuna, quindi anche la fortuna, non esiste. Tutto dipende da noi. Occorre essere molto severi con una sola persona: se stessi. Occorre essere anche molto sinceri, sempre con se stessi, perché solo così si potrà avere l'onestà di ammettere che si può fare sempre meglio. Questo è il modo giusto per ricominciare ogni giorno. I problemi cominciano quando si punta il dito contro qualcuno, addossandogli colpe, responsabilità e

**NOTE BIOGRAFICHE**

**Fausto Benzi, 60 anni. Dirigente. Direttore Generale in Cason. Perito Meccanico e Laurea in Scienze Politiche con tesi in Diritto Pubblico dell'Economia. Ha conseguito nel 2010 lo Strategic Level "European Logistician Master Level", massimo livello di certificazione internazionale ELA (European Logistics Association). Docente Value Performance. Membro del Comitato tecnico della rivista italiana Logistica Management. Membro del consiglio direttivo di International Propeller Club - Port of Milan. Stella al Merito del Lavoro: onorificenza concessa dal Presidente della Repubblica Italiana il 1 maggio 2010 e medaglia concessa dalla Regione Lombardia, come attestazione di stima e gratitudine per il lavoro svolto.**

**Pierpaolo Riva è ingegnere industriale, laureato in "Ingegneria delle Tecnologie Industriali" al Politecnico di Milano, MBA degree presso la SDA Bocconi School of Management e Consulente di Direzione, ha lavorato per grandi imprese industriali, aziende high-tech, della distribuzione organizzata e di servizi, sia pubbliche che private. È a capo, in qualità di Presidente e Amministratore, di AXXEA, società di consulenza direzionale ed è autore del libro: "Rilanciare l'azienda con le proprie risorse". McGraw-Hill, Milano.**

misfatti. Quando puntiamo il dito verso qualcuno, se guardiamo bene la nostra mano, tre dita sono rivolte verso noi stessi. Non è presunzione questa bensì sana saggezza contadina. Io è da lì che vengo e ho imparato che le cose non devono essere dette ma fatte.

**PR: Quale messaggio si sente di dare invece ai giovani che, senza alcun tipo di aiuto, muovono oggi i primi passi nel campo del lavoro, siano essi dipendenti piuttosto che neoimprenditori?**

**FB:** Vedo una gioventù molto determinata e molto orientata ai risultati nonostante non ci siano sempre le condizioni per valorizzarne le competenze. Queste sono positività che non fanno mai clamore, non si vedono chiaramente ma ci sono e sono molto di più di quelle che si possa immaginare. Esistono ovviamente anche le criticità fra la realtà giovanile, criticità che vanno affrontate seriamente, che devono e possono essere risolte nella misura in cui tutti noi, nessuno escluso, contribuiamo a rendere diverso il nostro Paese. Nessuno si può chiamare fuori, ognuno di noi ha le sue responsabilità. Occorre quindi guardare sempre avanti, fare fatica e mai pensare a dividere il latte prima di aver dato l'erba alla mucca. ●