

# SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

N. 4 - maggio 2023

Poste Italiane Spa - Sped. in abbon. Post. D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/04 n. 46) art.1, comma 1, DCB Milano



**Fiorenzo Bellelli**  
Amministratore Delegato  
di Warrant Hub - Tinexta Group

## ■ Transizione digitale ed ecologica driver per la competitività delle PMI

- Progettare con l'economia circolare  
La sfida per le PMI italiane
- Preservare e promuovere il Made in Italy  
in un mondo sempre più globalizzato
- Rallenta l'inflazione: primi segnali  
di ripresa per aziende e consumatori
- Report Manifattura in Puglia  
Innovare nello spirito artigianale

**ESTE**  
Cultura d'impresa



**PER INFO E ABBONAMENTI**  
**www.este.it**

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ [daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)

# Transizione digitale ed ecologica driver per la competitività delle PMI

*La sostenibilità non è più un'alternativa. La tecnologia può accelerare il processo di cambiamento. È un obiettivo ineludibile per ogni azienda, non solo quelle obbligate per legge al bilancio sostenibile. Ma alle imprese servono partner affidabili per essere accompagnate in questa fase di trasformazione*

Intervista a **Fiorenzo Bellelli, Amministratore Delegato di Warrant Hub – Tinexta Group**  
di Dario Colombo, inviato a Correggio (Reggio Emilia)

Anche questa volta a Correggio splende il sole. È uno dei pochi giorni di inizio maggio senza pioggia quello che ci accoglie nella città a una manciata di chilometri da Reggio Emilia. Corso Giuseppe Mazzini è addobbato a festa con palloni di varie tonalità di rosa appesi tra i palazzi antichi. Uno di questi è la sede di Warrant Hub – Tinexta Group, ospitata nel Palazzo degli Spagnoli, proprio dirimpetto alla Via Roma, caratterizzata dall'ampio porticato, tipico di tante città emiliane, e dalle abitazioni del Quattrocento.

Dove eravamo rimasti? Dall'ultima volta che *Sistemi&Impresa* aveva fatto visita alla "striscia di terra tra le acque" (dal latino *Corrigium*), di acqua sotto i ponti n'è appunto passata parecchia. Era la fine del 2017 e di lì a poco i soci di quella che ancora si chiamava Warrant Group avrebbero ceduto il 70% delle proprie quote al Gruppo Tecnoinvestimenti, diventato a novembre 2018 Tinexta (leader nei servizi Digital Trust, Cybersecurity e Business Innovation), da cui il nuovo nome di Warrant Hub.

La nostra storia (re)inizia da qui e a raccontarla è **Fiorenzo Bellelli, Amministratore Delegato di Warrant Hub – Tinexta Group**, che prima di ospitarci nel Salone Centrale (quello caratterizzato dal grande quadro dell'artista locale Alfonso Borghi, dal titolo *Bologna*) ci introduce nel suo ufficio. Chi è abituato agli asettici spazi tipici dello Smart working, rimarrà deluso: ogni angolo della stanza racconta qualcosa dell'azienda e del suo fondatore, oggi diventato manager, ma con il piglio dell'imprenditore. Sulla scrivania i documenti sono ben disposti in pile ordinate: è il 'caos ordinato' di chi ha tante idee e lavora per concretizzarle. Sulla parete di fronte, dietro il tavolo su cui campeggiano varie riviste di approfondimento manageriale (Bellelli resta colpito da un titolo di un magazine e in particolare dalla parola "driver"), spiccano una fotografia in bianco e nero e una stampa. Nella prima sono ritratti Enzo Ferrari e Gilles Villeneuve: il Drake e il pilota canadese dialogano e scherzano tra loro.



## FIorenzo BELLELLI

È Fondatore (1995) e CEO di Warrant Hub, entrata a far parte del Gruppo Tinexta a Dicembre 2017. Attualmente ricopre anche la funzione di Consigliere nel Cda di Forvalue. È Presidente di Warrant Service, beWarrant, Euroquality, Europroject e Evalue Innovacion, società controllate da Warrant Hub. Dal 1969 al 1995, Bellelli ha maturato una lunga esperienza professionale con ruoli di crescente responsabilità in importanti realtà aziendali del settore manifatturiero in qualità di CFO e di Direttore Generale. Ha perfezionato la sua formazione in ambito Management, Amministrazione, Finanza, Controllo e dal 1984 è revisore contabile. Imprenditore di successo, dotato di lungimiranza e visione strategica, è esperto di finanza agevolata, sostenitore dell'innovazione come motore dello sviluppo d'impresa e fautore dei valori di responsabilità, professionalità, etica e attenzione alle persone.



“È la rappresentazione dell’empatia, dell’intesa tra due persone”, precisa Bellelli, commentando l’iconica immagine che ha immortalato i due miti dei motori. Nella stampa a colori, invece, c’è ancora Villeneuve, ma questa volta è al volante della Ferrari sul circuito di Digione e sta confrontandosi con la Renault di René Arnoux in quella che per gli appassionati è la contesa più epica della Formula 1: “Lottavano per il secondo posto, neppure per il primo. Quel momento lo considero il simbolo della competizione corretta tra due persone”, commenta l’Amministratore Delegato di Warrant Hub – Tinexta Group, ricordando poi che alla fine in Francia la spuntò il ferrarista.

### Dalla crescita alla conferma della leadership

Sempre nel suo ufficio, Bellelli conserva un altro ricordo: è una poesia del 2017 – il titolo è *Ho visto* – che riassume in poche righe l’inizio della storia imprenditoriale della società nata a Correggio nel 1995 per offrire consulenza per la finanza agevolata e ordinaria alle imprese. È molto recente una *reunion* delle persone che all’epoca diedero vita a quell’azienda. “Abbiamo invitato anche il proprietario del bar di corso Mazzini, perché

allora era il nostro ‘Direttore del Personale’: tra un caffè e l’altro le persone chiacchieravano con lui e sapeva tutto di tutti”, ricorda con piacevole ironia Bellelli, che continua a frequentare i locali di Correggio, come l’antica osteria di via Roma, la cui insegna riporta a un tempo che sa rivivere solo grazie a chi sa prendersene cura.

Nonostante siano trascorsi quasi 30 anni e l’azienda sia ora parte di una multinazionale, da queste parti si continua a respirare quella genuinità e quell’umanità che è sempre più difficile trovare nelle aziende che superano certe dimensioni. Invece, qui i valori restano gli stessi: che ci siano poche persone o che arrivino a poco meno di 600, come quelle che conta oggi Warrant Hub – Tinexta Group sparse per l’Italia (nelle sedi di Correggio, Brescia, Casalecchio di Reno, Milano, Napoli, Piosasco, Reggio Emilia, Roma e Torino) e l’estero (Bruxelles, Parigi, Sofia, Valencia). Di strada, dagli Anni 90, ne è stata percorsa molta. Se la poesia dell’ufficio di Bellelli racconta il ‘dietro le quinte’, il mercato ha, invece, assistito alla crescita esponenziale di un’azienda capace di ritagliarsi un ruolo di primo piano nell’affiancarsi alle imprese per l’ottenimento di finanziamenti per l’innovazione e la formazione.

La sede di Warrant Hub è a Correggio, presso il Palazzo degli Spagnoli, in pieno centro città





### **Quali sono stati i driver della vostra più recente crescita?**

Dopo l'ingresso in Tinexta, a fine 2020 Warrant Hub, all'interno del suo ampio processo di internazionalizzazione, ha perfezionato l'acquisizione di due società specializzate nell'assistenza alle imprese per l'accesso a fondi e finanziamenti europei per progetti di ricerca e innovazione: la francese Euroquality Sas – la Francia per tessuto imprenditoriale e assetto normativo presenta numerose similitudini con il mercato italiano – e la bulgara Europroject Ood. È stato un significativo passo avanti nella nostra roadmap di crescita internazionale, finalizzata alla creazione di un player di respiro europeo, capace di sviluppare progetti che facilitino i clienti nell'accesso alle risorse finanziarie destinate dall'Unione europea all'innovazione.

### **Sempre nel 2020 c'è stata un'altra tappa fondamentale del vostro cammino...**

A dicembre abbiamo annunciato la costituzione di Trix, società detentriche esclusiva dell'omonima e prima piattaforma in cloud in grado di verificare, praticamente in tempo reale, il livello di innovazione tecnologica in ambito brevettuale, grazie alla combinazione della metodologia di innovazione sistemica Triz con un software di ricerca e analisi basato su Intelligenza Artificiale e Big data.

### **Intanto avete dato un'impronta sostenibile alle vostre attività: perché questa svolta?**

È noto che dal 2024 le aziende con i requisiti indicati dall'Ue – tra cui le imprese con più di 500 dipendenti – dovranno produrre il bilancio di sostenibilità; ma anche le organizzazioni più piccole devono iniziare ora a valutare questi aspetti, cioè al rispetto degli indicatori relativi a Environment, Social e Governance (ESG), perché presto tutte le catene di fornitura dovranno essere composte da aziende sostenibili, così come sarà richiesto dalla capofila. Proprio per dare concretezza a questa scelta, a maggio 2021 Warrant Hub ha acquisito il 20% di partecipazione del capitale sociale (l'accordo prevede che al raggiungimento di determinate condizioni la possibile acquisizione del 100%) di Studio Fieschi & Soci, una PMI innovativa, che definiamo come la boutique della sostenibilità, ha sede a Torino e Venezia ed è dotata di competenze strategiche, scientifiche e operative che coprono tutti gli aspetti propri della sostenibilità: ambientale, sociale ed economica. In questo modo, abbiamo rafforzato il nostro impegno strategico sul tema della transizione ecologica delle imprese clienti, affrontato nel corso degli anni con strumenti di finanza agevolata automatica, con bandi europei e con consulenza specialistica sui temi dell'ecoinnovazione e dell'energia.

*All'interno della sede c'è il Salone Centrale, che ospita il quadro Bologna, opera dell'artista locale Alfonso Borghi*

La sostenibilità necessita di indicatori per elaborare un rating, altrimenti c'è il rischio che le azioni sostenibili si trasformino in green washing.

### Oltre alla sostenibilità, quali altre direzioni avete intrapreso?

La formazione è il driver che fa crescere le persone e le aziende: si pensi che solo in Emilia-Romagna mancano circa 1.500 tecnici e personale specializzato.

La pandemia ha imposto una forte accelerazione al mercato del lavoro e della formazione che, se oggi è per il 30% fruibile in digitale, presto raggiungerà quote dell'80%. Ancora una volta, però, si tratta di una questione culturale. Poco prima della nostra intervista, un giovane IT mi ha voluto incontrare per illustrarmi i contenuti di un Master e mi ha chiesto di poterlo frequentare, dicendomi: "Voglio crescere e portare valore in Warrant Hub". La formazione è una componente fondamentale dei servizi di consulenza strategica e operativa che offriamo. I nostri programmi prevedono la partecipazione di numerosi docenti qualificati e siamo in grado di elaborare e gestire programmi flessibili e scalabili di formazione specializzata, funzionali a ogni processo di innovazione tecnologica: dalla

gestione digitale della produzione alla manutenzione da remoto; dalla ristrutturazione della logistica a quella della catena di fornitura, fino al rinnovamento delle politiche commerciali e alla promozione e alla vendita online, senza dimenticare gli interventi formativi connessi a tematiche speciali, come il Gdpr e la gestione della proprietà intellettuale, la cybersecurity e la sostenibilità d'impresa. L'erogazione di tutti questi servizi certificati può avvenire anche in relazione a specifiche agevolazioni e incentivi alla formazione, per accedere ai quali le aziende potranno avvalersi della consulenza di Warrant Hub.

### In che modo investite nell'ampliamento della vostra gamma di servizi di consulenza?

Sempre nell'ottica dell'espansione internazionale attraverso le acquisizioni. A gennaio 2022 è stato acquisito il 70% della società spagnola Evalue Innovacion, specializzata nella consulenza a sostegno dell'innovazione nei servizi di supporto per l'ottenimento di incentivi fiscali per progetti di R&D e innovazione tecnologica e servizi di finanza agevolata nazionale ed europea. L'operazione rafforza la vocazione europea di Warrant Hub, già presente in Belgio, Francia

*Pur avendo una forte vocazione internazionale, Warrant Hub ha mantenuto il suo legame con il territorio e la sua comunità*



e Bulgaria, consentendole di sfruttare le potenzialità di sviluppo sia commerciale – soprattutto per quanto attiene alle opportunità legate alla finanza europea – sia industriale, avviando un virtuoso scambio di know how e *best practice*.

### Quali sono state le acquisizioni che vi hanno potenziato in ambito Digital manufacturing?

A marzo 2022 abbiamo acquisito il 100% di Enhancers, azienda con sedi a Torino e Bologna che affianca alle attività di design e progettazione, finalizzate al miglioramento della user experience, la realizzazione di prodotti digitali e, in particolare, lo sviluppo di sistemi digitali *task oriented* (Digital product suite) e servizi rivolti alle aziende manifatturiere su prodotti in ambito Internet of Things (IoT) e Human machine interface (HMI). Questa scelta ci ha permesso di aggiungere nuove componenti tecnologiche alla tradizionale attività di consulenza; l'offerta integrata ci permette così di passare da una logica di progetto a una di prodotto arricchendo i servizi e consolidando la relazione con i clienti. Inoltre, a giugno 2022 è stata completata l'offerta di servizi in ambito Digital manufacturing grazie alle competenze specialistiche volte all'ottimizzazione dei processi di controllo e pianificazione della Supply chain, con l'acquisizione di Plannet, azienda con sede a Reggio Emilia, che vanta 20 anni di attività e offre consulenza sull'innovazione e digitalizzazione dei processi e opera attraverso prodotti software proprietari.

### Come si tengono insieme realtà diverse che però possono agire sulla stessa questione digitale?

A febbraio 2023 abbiamo creato il polo digitale di Warrant Hub, con la fusione per incorporazione di cinque società controllate: Warrant Innovation Lab, Trix, Privacy Lab, Enhancers e Plannet. Inoltre tra febbraio e marzo, Warrant Hub è diventato socio di Ifab, la Fondazione internazionale di Big data e Intelligenza Artificiale per lo sviluppo umano, con sede a Bologna presso il tecnopolo.

### Transizione digitale ed ecologica sono due obiettivi ormai ineludibili per la competitività e la crescita delle imprese italiane: qual è il vostro impegno in questa direzione?

È difficile individuare una ricetta universale per raggiungerli, ma la nostra esperienza ci permette di identificare alcuni fattori chiave: la consapevolezza dell'importanza degli investimenti in tecnologia (che purtroppo manca ancora in molte PMI); la rapidità d'intervento,



senza la quale si è destinati a restare indietro in una rivoluzione dai ritmi velocissimi; la visione d'insieme, con un approccio di Open innovation, per effettuare scelte che non siano limitate ai confini aziendali; le competenze, che rappresentano il fattore probabilmente più importante e su cui investire con programmi di formazione e di attrazione dei talenti.

### Che cosa cercano, in particolare, le aziende in questo momento storico?

Le esigenze delle imprese sono da sempre in continua evoluzione e gli ultimi anni – nei quali abbiamo vissuto trasformazioni che in passato avrebbero richiesto quasi due decenni – hanno accelerato il cambiamento.

*Prima di entrare in Gruppo Tinexta, Bellelli aveva fondato l'azienda nel 1995 per offrire consulenza per la finanza agevolata e ordinaria alle imprese*

Questo impone di avere partner con competenze sempre più specializzate e capacità di comprenderne gli specifici modelli di business e organizzativi. L'arricchimento costante di servizi di Warrant Hub è avvenuto proprio per rispondere all'ampliamento e al mutamento dei bisogni delle imprese, che chiedono più affidabilità e sono alla ricerca di un interlocutore unico con varie competenze. Warrant Hub si propone come il partner in grado di offrire vari servizi e non solo uno specifico.

**Nel 2019 – in occasione della prefazione del manuale di Chiara Lupi *Il futuro della fabbrica* (ESTE) – aveva detto che stavamo vivendo un “periodo di estrema incertezza”: cosa dire allora del momento che stiamo vivendo?**

Il mercato per definizione è incerto ed è sempre più complesso e dominato da esigenze diverse. Anche noi, come tanti, avevamo ipotizzato un importante piano di sviluppo nel 2020, ma poi a inizio marzo ci siamo ritrovati in *lockdown*. L'incertezza c'è sempre stata e serve reagire con proattività; si resta nella posizione di leadership solo se si è in grado di mantenere la capacità di sapere come va il futuro: oggi serve già pensare non solo al 2024, ma pure al 2025... Certamente

non possiamo sapere neppure come evolveranno le normative e anche questo aspetto crea incertezza. Ciò che possiamo fare è quindi reagire con nuovi servizi, perché il mercato è sempre cambiato e non ha senso lamentarsi: sta all'azienda essere camaleontica e cavalcare le opportunità.

**Sempre in quell'occasione, aveva invitato le imprese ad “agire con rapidità”: è ancora valido l'appello?**

Certamente sì e, anzi, oggi vale ancor più di allora. Tutti i clienti, da sempre, sono disposti a cambiare i fornitori e quindi serve gestire le innovazioni, altrimenti qualcuno ti supererà. Si pensi al caso di ChatGpt di cui tutti parlano. Anche noi abbiamo sperimentato l'Intelligenza Artificiale generativa e restiamo convinti che non sostituirà le persone, ma le potenzierà; per questo serve intravederne le opportunità. Bisogna costantemente stare all'erta e gestire caos e incertezze: in questo, però, la creatività italiana ci offre un vantaggio competitivo.

**Perché crede che l'italianità sia un valore vincente?**

La gestione del personale è il segreto del successo di tutte le aziende, perché non basta inserire risorse qualificate, serve impostare relazioni su



valori etici e morali: se si crea un clima basato su questi aspetti, allora è possibile sopperire alle lacune organizzative, perché tutto passa dalle persone. E proprio nei loro confronti serve mantenere un atteggiamento sostenibile.

### Come può una multinazionale che risponde agli azionisti, riuscire a fare profitto in modo sostenibile?

È chiaro che un gruppo quotato deve rispondere a indicatori finanziari, ma a questi serve affiancare un atteggiamento sostenibile in tutte le direzioni. Serve uno sforzo da parte dei manager e sta alla loro responsabilità trovare un equilibrio tra il mandato degli azionisti e la sostenibilità.

### Commentando i primi dati sugli effetti del Piano 4.0, aveva invitato a proseguire il cammino intrapreso: a che punto siamo?

Il Piano 4.0 ha rappresentato un grande stimolo per favorire la trasformazione tecnologica delle aziende; ora serve cogliere le opportunità proposte dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr) che offre un orizzonte temporale fino al 2026-27, focalizzando in particolare sulla digitalizzazione e la transizione ecologica. Tuttavia, sarebbe opportuno fissare delle linee guida per far crescere il Paese: non serve dare contributi a tutti, ma bisogna puntare su ciò che si ritiene più utile affinché l'Italia resti competitiva.

### Vuol dire che l'Italia è 'vittima' della logica del bonus attraverso cui nel nostro Paese ci illudiamo di trasformarci, senza mai cambiare veramente con riforme strutturali?

Sono 20 anni che sostengo che i bonus sono ideali per affrontare i momenti di particolare urgenza, ma il cambiamento passa da riforme strutturali. Se si vogliono stanziare aiuti, bisogna scegliere con cura dove indirizzare i fondi ed è necessario promuoverli per almeno cinque anni, così da consentire alle imprese di sviluppare un piano di investimenti. Le aziende hanno bisogno di poter contare su misure stabili e di avere sicurezza.

### Crede che basti la certezza per risollevarci con decisione?

La Spagna è un esempio di come la stabilità di certe misure sia un importante driver di crescita per un Paese. Per esempio, il credito d'imposta è stato verificato e controllato, diventando una misura stabile sin dal 2014. Questo dimostra che



non serve sostenere progetti *una tantum*, ma serve continuità, oltre a una regolamentazione ferrea. E c'è anche bisogno di norme condivise e chiare. Si considerino la ricerca e l'innovazione: è chiaro che devono essere distinte, anche perché un'impresa non ha le risorse per finanziare una ricerca che cambi le regole del mercato stesso; risorse che invece potrebbero avere le startup. Chi controlla, quindi, questi aspetti?

### Se tornassimo a Correggio tra cinque anni, come sarà cambiata Warrant Hub?

Mi auguro che l'azienda possa proseguire la sua espansione all'estero e consolidare la sua leadership in Italia, crescendo in particolare nell'area delle soluzioni digitali, mettendo a fattor comune tutte le competenze dell'organizzazione. Se seguiremo queste linee guida manterremo la leadership; ma dipenderà anche dalle persone. Sono, però, convinto che si continuerà a crescere. Sono un ottimista.

*Dopo l'acquisizione da parte del Gruppo Tinexta, Bellelli è diventato CEO di Warrant Hub*