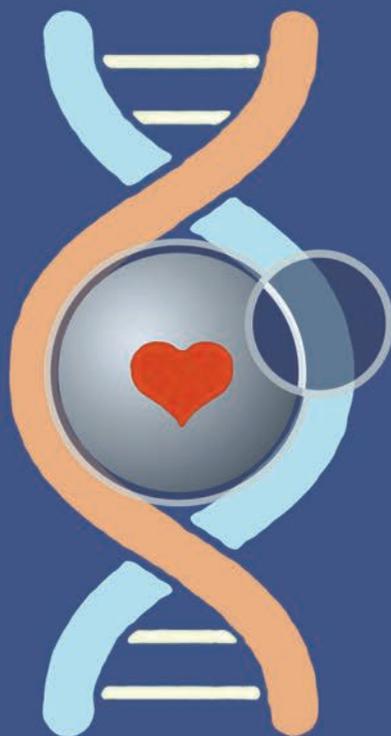


**Elisa Erriu - Mario Mazzoleni**

# **SOGNI, PROGETTI e DESIDERI**

**Il gene "COPAN"**



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.







**Elisa Erriu - Mario Mazzoleni**

# **SOGNI, PROGETTI e DESIDERI**

**Il gene "COPAN"**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

Questo libro è dedicato a mio padre quale pioniere, a mio fratello, eccellente innovatore, e a tutti voi che ogni giorno rendete possibile la realizzazione di questo fantastico progetto.

*Stefania Triva*



# INDICE

<b>Prefazione</b>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	11
<b>1. Mio padre diceva</b>	»	15
1.1. Bicchierini e tortellini ( <i>Elisa Erriu</i> )	»	16
1.1.1. Le aziende familiari ( <i>Mario Mazzoleni</i> )	»	20
1.2. Le “Tate” ( <i>Elisa Erriu</i> )	»	24
1.3. Il caos organizzato ( <i>Elisa Erriu</i> )	»	29
<b>2. L’azienda eclettica</b>	»	33
2.1. Viva gli ingegneri! ( <i>Elisa Erriu</i> )	»	34
2.2. It’s not rocket Science! ( <i>Elisa Erriu</i> )	»	42
2.3. Mi è venuta questa idea ( <i>Elisa Erriu</i> )	»	53
2.3.1. Innovazione e cultura dell’innovazione ( <i>Mario Mazzoleni</i> )	»	57
2.4. Falange macedone ( <i>Elisa Erriu</i> )	»	69
2.4.1. Dalle organizzazioni strutturate alla flessibilità ( <i>Mario Mazzoleni</i> )	»	77
2.5. Io sono tutti voi ( <i>Elisa Erriu</i> )	»	85
2.5.1. Il coinvolgimento generazionale ( <i>Mario Mazzoleni</i> )	»	86
<b>3. Sky is the limit</b>	»	93
3.1. La sfida ( <i>Elisa Erriu</i> )	»	94
3.1.1. Il management dell’ascolto e dell’inclusione ( <i>Mario Mazzoleni</i> )	»	97
3.2. Multinazionale tascabile ( <i>Elisa Erriu</i> )	»	105

3.2.1. Le multinazionali tascabili ( <i>Mario Mazzoleni</i> )	pag.	107
3.3. La fabbrica che sorride ( <i>Elisa Erriu</i> )	»	113
3.3.1. Il benessere Organizzativo ( <i>Stefania Marcozzi</i> )	»	113
3.4. La via Triva ( <i>Elisa Erriu</i> )	»	118
3.4.1. La rivoluzione digitale ( <i>Mario Mazzoleni</i> )	»	120
3.5. Cuore e testa ( <i>Elisa Erriu, Stefania Triva, Giorgio Triva</i> )	»	125
<b>Appendice</b>	»	129
Tirando le somme ( <i>Mario Mazzoleni</i> )	»	129
<b>Conclusione</b>	»	137
<b>Bibliografia</b>	»	141

## PREFAZIONE\*

I sogni costituiscono il più antico e certo non il meno complesso genere letterario.

*Jorge Louis Borges*

Garrison Keillor, noto autore americano, una volta ha detto che «un libro è un regalo che puoi aprire sempre e poi sempre»<sup>1</sup>.

L'immagine di un oggetto che sfida lo scorrere del tempo, è una bella idealizzazione poetica, ancor di più se è regalabile. Insomma, avere a portata di mano o avere la possibilità di donare un pezzo di eternità, è una grande emozione. È difficile, per me, considerare diversamente questo libro: quando il professor Mazzoleni mi ha chiesto di collaborare per realizzarlo, ho percepito subito l'occasione come un dono. Successivamente, il dono si è arricchito di altri regali, concessimi dalle interviste effettuate in Copan.

Mi avevano detto che Copan non fosse un'azienda qualsiasi, ma potesse essere descritta come una “famiglia allargata”. Ho sentito numerose volte questa stessa frase detta da dipendenti provenienti da altre realtà, non credendo seriamente alle loro parole. In Copan, invece, ho percepito sin da subito un'atmosfera diversa, da tutti coloro che ricoprono ruoli manageriali, fino a chi lavora in produzione e a chi in magazzino. Tutti i “copaniani” sembrano rispecchiare un medesimo insieme di valori e modi di fare, come se avessero “un'anima” simile. Ma il libro avrà ampiamente modo di lasciare al lettore la libera scelta su come interpretare Copan, affrontando i punti salienti della storia, dalla sua nascita fino ai tempi odierni. A me resta, invece, un'ultima dichiarazione da premettere prima di lasciarvi leggere e immergervi in questo

\* Di Elisa Erriu.

<sup>1</sup> Frase detta durante una sua trasmissione “A prairie home companion”.

viaggio temporale: molti libri aziendali son già stati scritti e tanti altri verranno scritti dopo questo. Mi è difficile, tuttavia, immaginare quanti siano stati realizzati con così tanto amore e partecipazione, per questo vorrei ringraziare tutti coloro che mi hanno concesso l'opportunità di redigere questo libro, a partire dal professor Mazzoleni, che ha seguito pazientemente ogni passo, ogni parola, guidandomi e insegnandomi, con le sue correzioni e i suoi approfondimenti, per poi passare alla famiglia Triva e a tutti i fantastici protagonisti di questa storia che ho incontrato e intervistato, nella consapevolezza di fare torto a tanti che mi hanno aiutata in questo lungo lavoro, chiedo sin da subito scusa se li riassumo tutti come "i figli di Copan". Spero di essere riuscita a interpretare fedelmente la storia che mi è stata tramandata, e, se così non fosse, proponendo le mie scuse, «credete che non s'è fatto apposta»<sup>2</sup>. Come un tedoforo olimpico, mi auguro che il mio scritto accenda una fiamma di conoscenza, di curiosità, di interesse nel lettore, facendo così tesoro di ciò che mi è stato donato. Questo libro non è soltanto frutto di un duro lavoro, è stata un'esperienza di vita. Un fantastico sogno realizzato.

<sup>2</sup> Parte finale dei *Promessi Sposi*, A. Manzoni, Capitolo XXXVIII, 1840.

## INTRODUZIONE\*

Le stelle sono illuminate perché ognuno  
possa un giorno trovare la sua.

*Antoine de Saint Exupery*

L'idea di questo libro nasce molti anni fa. Inizialmente il progetto era quello di scrivere un testo che aiutasse a raccontare le sfide legate all'adozione di nuovi (allora come ora) paradigmi che Copan aveva iniziato ad utilizzare. Il libro è stato accantonato, nel tempo, perché nuove esigenze lo avevano relegato nelle retrovie delle attività da presidiare all'interno del mondo Copan. Nel momento in cui ci si è trovati nelle condizioni di potersi dedicare a riflettere intorno ad una storia aziendale ormai giunta a celebrare i quattro decenni si è deciso di riprendere in mano il progetto e di aggiornarne i contenuti dando, anche, spazio a riflessioni sui risultati che questa atipica impresa italiana ha saputo raggiungere.

Attraverso la narrazione di un percorso costellato da intuizioni e capacità realizzativa il testo cercherà di sottolineare come volontà, spirito imprenditoriale diffuso, creatività, dedizione e rispetto assoluto di alcuni fondamentali valori, possano rappresentare i pilastri sui quali edificare un progetto ambizioso e di successo. Allo stesso tempo si cercherà di rappresentare la filosofia che ha sempre caratterizzato gli indirizzi strategici di questa azienda. Le idee guida di chi in questi anni l'ha governata, verranno evidenziate attraverso storie di persone, sono infatti gli individui a rappresentare la centralità, il filo rosso che guida nel tempo l'agire imprenditoriale dei componenti della famiglia Triva che si sono avvicendati alla plancia di comando. Questa centralità rimane solida e caratterizza l'agire di tutti coloro che, a vario titolo,

\* Di Mario Mazzoleni.

hanno scritto, scrivono e scriveranno la storia di questa multinazionale tascabile capace di innovare sempre nel solco di un modello imprenditoriale chiaro ed esplicitamente dichiarato.

Attraverso un percorso che, in realtà, racconta storie nella storia si cercherà di spiegare un modo diverso di fare impresa anche attraverso approcci, logiche, strumenti che, nel tempo, hanno dato modo a Copan di agire su quelle leve su cui tre leader e molti coprotagonisti hanno saputo operare nel tempo.

Gli eventi, i processi, le modalità di azione, gli strumenti che verranno raccontati offriranno al lettore la possibilità di riflettere su come le imprese possano evolvere anche attraverso sentieri non omologati o standardizzati, sfruttando le opportunità legate ad approcci capaci di uscire dalle ipotesi di “successo” facendosi sostenere attraverso l'utilizzo di nuovi e diversi paradigmi.

Chi seguirà il percorso che racconta i primi quarant'anni della vita di Copan potrà riconoscere i tratti di storie analoghe che caratterizzano le capacità imprenditoriali diffuse del nostro Paese, ma potrà anche evidenziare alcuni tratti davvero peculiari che, avendo attenzione e rispetto dei contesti e approcci diversi, potranno offrire spunti di riflessione per chi voglia farsi carico di scelte imprenditoriali. Copan viene definita un'azienda che sorride, la storia che ne racconta i primi quarant'anni di vita vuole anche diffondere questa idea della positività e, perché no, del sorriso come elemento a sostegno del fare efficacemente impresa.

Positività e sorrisi associati all'assoluta trasparenza dell'azione si ritrovano nelle pagine che seguono, anche laddove il “si può fare” viene messo a dura prova da imprevisti e drammatici eventi. Questo libro vuole celebrare, attraverso un racconto e approfondimenti, un percorso imprenditoriale interessante e stimolante, ma, allo stesso tempo, rende onore a tutti i protagonisti che, in modi e tempi diversi, hanno contribuito a fare crescere questa impresa. Chi avrà la volontà di leggere il testo, non troverà solo una celebrazione attraverso racconti, potrà, infatti cogliere alcune riflessioni sull'essenza del fare impresa in questa fase storica dove l'essere immersi in nuove, e sempre diverse, sfide richiede una grande disponibilità al mettersi in discussione, all'apprendere con umiltà anche dai propri errori trasformando questi ultimi in occasioni reali di sviluppo.

Il testo non vorrà solo celebrare raccontando, ma cercherà di rappresentare i processi decisionali, la loro maturazione, gli strumenti utilizzati sia per analizzare le ipotesi di lavoro, sia per sostenerne la realizzazione (modificandone l'indirizzo quando non più considerato adeguato o utile al raggiungimento dei fini aziendali). Attraverso il racconto di come una piccola azienda familiare è riuscita a diventare un'impresa che compete in tutto il mondo,

realizzando accordi con realtà che registrano fatturati i cui valori sono varie volte multipli del proprio, si cercherà di evidenziare anche quegli aspetti, tipicamente aziendali, che caratterizzano tutte le imprese dando la possibilità di coglierne gli aspetti innovativi nonché la complessità che ne determina le potenzialità. A tal fine nelle pagine che seguono si incontreranno alcune sezioni di approfondimento su singoli temi ritenuti interessanti proprio perché rappresentano elementi di novità nello scenario aziendale e, calati in una realtà concreta, permettono di superare il gap che, spesso, si registra tra illuministiche ipotesi di lavoro e concrete difficoltà di realizzazione.

Gli approfondimenti, tenteranno di chiarire aspetti legati alla complessità dell'agire in azienda, facendo sì che il testo che segue possa rappresentare un'occasione di comprensione di una realtà aziendale sia per chi con la stessa ha rapporti di diversa natura (chi ci lavora, chi interagisce sui mercati, ma anche fornitori e altri stakeholder che, a vario livello possono avere curiosità o l'interesse a "conoscere" meglio l'impresa), ma anche per studenti, curiosi e studiosi che vogliano trarre beneficio da un'esperienza reale nel tentativo di comprendere come davvero "funzionano" le imprese.

Anche da questo punto di vista gli stimoli ricevuti seguendo i quattro decenni di storia di Copan potranno aiutare i lettori a verificare come l'intelligenza umana, associata a ciò che la passione può generare, se sostenuta da una forte propensione al coinvolgimento possa, nel concreto, portare ad adattare idee anche dirimpenti e apparentemente "irrazionali" a situazioni complesse portando a raggiungere risultati imprevedibili.

Come già sottolineato l'interpretazione della storia e la sua rappresentazione passa attraverso il filtro di chi raccoglie racconti, riceve emozioni, analizza e trascrive ciò che assimila per questo è corretto sottolineare, a chi si accinge a dedicarsi alla lettura, che anche per questo libro si deve ricordare e sottolineare la responsabilità diretta degli autori su quanto si ritroverà nelle prossime pagine.



## 1. MIO PADRE DICEVA

Dagli inizi fino ai primi anni Novanta

Se c'è un modo di far meglio, trovalo.

*Thomas Alva Edison*

## 1.1. Bicchierini e tortellini

Lo sai chi potrà salvare il mondo?  
L'uomo che coltiva il suo campo di grano, chi è contento di ciò che possiede, il vecchio che legge una poesia, chi accarezza un animale, chi sa perdonare, chi rende felici gli altri.

*Romano Battaglia*

Copan è nata proprio nel giorno degli innamorati, il 14 febbraio, di un lontano 1979. Non è stato un caso, Giorgio Triva ha voluto che fosse sin da subito chiaro: quest'azienda sarà capace di amare e di farsi amare. Ma chi era Giorgio Triva e perché aveva un progetto così ambizioso? Amare un'azienda capace a sua volta di amare sembrano le frasi dell'incipit di una fiaba.

Per quanto sia stato un uomo visionario, il "Sig." Triva<sup>1</sup>, soprannominato allora in questo modo e ricordato così ancora oggi, non credeva nelle favole, confidava nel duro lavoro come strumento per realizzare i propri sogni. Per molti anni ricoprì orgogliosamente il ruolo di direttore della logistica in una società municipale, occupandosi di ciò che oggi chiameremmo "raccolta differenziata", mentre ai tempi si traduceva nella realizzazione di percorsi per la raccolta porta a porta. Gli impegni lavorativi del Sig. Triva lo portarono a viaggiare in numerose città, tant'è che i suoi stessi figli, Stefania e Daniele, nacquero in luoghi diversi: Daniele a Napoli il 31 ottobre del 1959 e Stefania a Bergamo il 4 ottobre del 1964. Agli inizi degli anni Settanta, la società per cui operava il Sig. Triva fallì e la perdita di questo lavoro lo obbligò a sua volta a "riciclare" la propria vita.

La desolante tristezza che può cogliere un uomo poco più che cinquantenne, improvvisamente senza lavoro, frenerebbe e distruggerebbe molti. Uno dei più grandi meriti riconosciuto al Sig. Triva fu la capacità di reagire, la forza di imbrigliare la fortuna, rivoluzionando la propria vita e, col tempo, la vita di molte altre persone. L'inizio di Copan, quindi, fu tutt'altro che fiabesco e cominciò proprio là dove molte storie spesso cominciano: da una fine.

Il bagaglio di conoscenze coltivato in quegli anni dal Sig. Triva si rivelò fondamentale quando, grazie a un suo conoscente, cominciò a lavorare come agente di vendita di alcuni prodotti per i laboratori di ricerca medica. Nei due anni che trascorse girando diverse aziende ospedaliere, questo nuovo

<sup>1</sup> Si è deciso di mantenere, da questo momento in avanti, questa modalità di rappresentazione del fondatore, proprio perché si ritiene sia coerente con lo spirito di Copan identificarlo come sempre è stato definito in azienda: Sig. Triva appunto.

impiego non riuscì a convincerlo e l'accumulo di delusioni e insoddisfazioni lo portò a maturare una nuova idea: perché non creare un'azienda per produrre da sé consumabili da laboratorio?

Ad appoggiare il progetto del Sig. Triva, furono due primari di un laboratorio d'analisi mantovano, un tecnico bresciano in grado di fornire spazi e macchinari, e un industriale milanese che stampava plastica. Il capitale sociale fu di 50 milioni di Lire. Il Sig. Triva diede vita così a Copan, con sede legale a Lesmo e operativa in uno stabilimento a Collebeato, comune dove la famiglia Triva si trasferì nel 1982, lasciando Mantova.

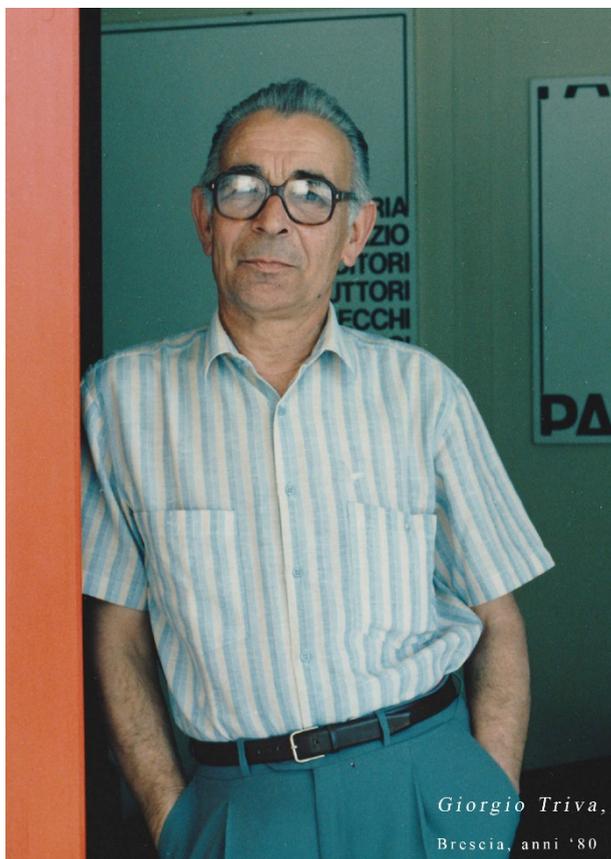
L'area d'azione dell'azienda in fasce si definì già tramite il suo nome, "Copan", acronimo di "Coadiuvanti Per Analisi", che individuava perfettamente la strada in cui si sarebbe fatta largo, ovvero l'ambito della "general laboratory labware" – la plastica generica nel campo bio-medicale –. Dal primo giorno di vita, lo statuto presentò una Copan con una visione chiara che la contraddistingueva: non volere solo "fare", produrre, qualcosa di diverso, ma, prima di tutto, essere qualcosa di diverso.

Il progetto iniziale riguardava la produzione di bicchierini in plastica per macchine Toa<sup>®</sup>: al tempo questo prodotto veniva realizzato dall'omonima azienda giapponese, che si occupava, inoltre, di creare i macchinari destinati alla conta delle piastrine e dei globuli bianchi e rossi. I bicchierini che producevano erano unici sul mercato, non era possibile utilizzare consumabili alternativi sui loro strumenti autoanalyzer, essendo progettati appositamente per dare un errore se la conta fosse stata sbagliata, ma solo se trattati da quelle particolari attrezzature.

I due medici mantovani che avevano partecipato alla nascita dell'azienda, riuscirono a scoprire lo stesso componente da additivare alla plastica dei loro bicchierini, col fine di ottenere lo stesso errore nella conta se si fossero utilizzati i bicchierini Copan sulle macchine Toa<sup>®</sup>.

In questo modo si ottenne un'alternativa a un prodotto che nessun altro, nel mercato, era ancora riuscito a replicare.

I primi passi di Copan portarono questa piccola azienda a incamminarsi verso le sue grandi aspirazioni: i prodotti dei suoi esordi lo dimostrarono, avevano soddisfatto una richiesta che fino ad allora la clientela non era nemmeno riuscita a porsi. Copan puntava a offrire molteplici prodotti in cui l'elemento preponderante sarebbe stato l'unicità e un vantaggioso rapporto qualità-prezzo.



Il Sig. Triva credeva fortemente in questo progetto, ma la sua neonata Copan vide coinvolti da subito anche i suoi familiari: per esempio, i figli Daniele e Stefania portavano scatoloni contenenti file di 25 bicchierini a casa il venerdì sera per poi, il sabato e la domenica, rinunciare a qualche ora di svago, così da aiutare la madre, Mirta, a imbustarli con i termosaldatori. Senza lo stipendio di Mirta, che lavorava come impiegata nelle scuole, e la pensione della madre del Sig. Triva, molti investimenti e altrettanti “rischi aziendali” non si sarebbero potuti affrontare.

Con una decina di dipendenti e con un capitale sociale non esorbitante di cinquanta milioni di lire, gli obiettivi erano, quindi, ridotti. Nessuno poteva sapere verso quale destino li avrebbe portati quella nuova avventura, ma conoscevano la strada che avrebbero voluto percorrere, pertanto tutti si prodigarono per insegnare all’azienda a camminare.

Dall’ultimo arrivato sino al Sig. Triva, che abitava a pochi passi dallo stabilimento, sentivano Copan come una seconda casa, o meglio una seconda “famiglia”.

COPAN COPAN COPAN

Coadiuvanti per analisi

INDUSTRIA  
AL SERVIZIO  
DI RIVENDITORI  
E PRODUTTORI  
DI APPARECCHI  
SCIENTIFICI

Giorgio Triva

**COPAN**  
coadiuvanti per analisi

Telex: 334353 INAFOR (Ref. 84)

Amministrazione  
via XXV Aprile, 76  
20050 Lesmo, Milano  
telefono 039/69.81.338

Produzione e Deposito  
via Trento,  
25060 Collebeato, Brescia  
telefono 030/27.41.885

*826*

*Copan "COadiuvanti Per ANalisi,*  
Brescia, anni '80