

CASE STUDY

Described for the project: "The Hexagonal Leader"

Name of the organization

Iluminaciones Ximénez

Website of the organization

<http://www.ximenez.com>

Logotype of the organization



Type of organization

- Business organization
 Public administration
 NGO's
 Others (what kind?)

Size of the organization

- Small
 Medium
 Large

Economic sector

Secondary sector: illumination

Brief description of the organization

Il gruppo Ximénez è stato fondato nel 1945 da Francisco Jiménez Carmona a Puente Genil (Córdoba). La storia dell'azienda risale a una semplice stella che il fondatore produceva e installava a Natale nel suo negozio di elettrodomestici come esca.

Questa idea ebbe un tale successo tra vicini e negozianti della zona che, l'anno successivo, il consiglio comunale commissionò a Jiménez l'illuminazione della via principale di Puente Genil. Questo primo ordine sarebbe stato presto esteso al resto della città e, negli anni successivi, ad altre città di Cordoba.

A poco a poco, l'azienda è cresciuta, illuminando le fiere andaluse, le Fallas valenciane, i carnevali e il Natale in gran parte della Spagna. Nel corso degli anni, la seconda generazione di famiglia ha guidato il suo sviluppo nazionale e ne ha fatto il leader nell'illuminazione decorativa del paese.

All'inizio del nuovo millennio, Ximénez ha fatto il salto all'estero con i nipoti del fondatore, che l'ha resa oggi una delle aziende leader nel settore dell'illuminazione decorativa.

Oggi, Ximénez Group è una delle principali società mondiali di illuminazione decorativa la cui attività si estende nei cinque continenti. Specializzata nello sviluppo di motivi, grandi strutture luminose e spettacoli di luci per feste popolari e progetti speciali, sviluppa anche importanti lavori nel campo dell'allestimento di vetrine e della realizzazione di prodotti per la distribuzione su grandi superfici.

Il gruppo è composto da più società o enti:

- Ximenez Iluminación: installazione di strutture di illuminazione decorativa in Spagna.
- Ilmex: fabbrica e distribuzione internazionale.
- Fondazione Ximenez: promozione della lotta al cambiamento climatico.

Tutte si trovano a Puente Genil per via della loro lealtà verso la città da cui proviene l'80% del personale: 500 lavoratori stabili, 100 in più nella campagna natalizia. Il gruppo ha filiali a Barcellona, Alicante, Madrid, Vigo e Malaga, oltre a uffici di rappresentanza internazionali in Andorra, Portogallo, Francia, Olanda, Scozia, Svezia, Norvegia, Stati Uniti e Messico.

Case study description (situation / the problem they are facing) [max 2000 characters]

La crisi che l'azienda ha dovuto attraversare a causa della rivoluzione dei bassi consumi è stata senza dubbio lo stimolo per avviare il processo di internazionalizzazione. Un'azienda senza esperienza sui mercati internazionali e che non stava attraversando il suo periodo migliore ha dovuto creare un intero dipartimento per il commercio estero. Mariano Jiménez, amministratore delegato dell'azienda: "Questa è un'azienda familiare che mio nonno ha fondato nel 1945. Si è sviluppata in tutto il Paese e la seconda generazione l'ha rafforzata e ha finito per conquistare il mercato nazionale. Noi, come terza generazione - ed io come primo nipote entrato in azienda - abbiamo creato questa azienda (Ilmex) che non esisteva, perché ci dedicavamo solo all'installazione. E quando l'abbiamo creata, nel 1998, avevo sempre in mente che dovevamo andare nel mondo, perché abbiamo visto progetti di illuminazione decorativa in molti paesi. Nel 2004 l'azienda ha fatto il primo tentativo di entrare nel mercato internazionale, ma non ha raggiunto il risultato atteso.

Suggested solutions (added pros and cons)

1. Abbraccia il cambiamento

I leader moderni più efficaci abbracciano il fatto che viviamo in un mondo in rapida evoluzione. Abbracciando il cambiamento invece di temere o resistere al cambiamento,

sono pronti a guidare un cambiamento significativo, anche se ciò significa cambiare se stessi, il loro team, i sistemi e le strutture della loro organizzazione, o anche ri-orientare la loro direzione e visione aziendale.

La resistenza al cambiamento all'interno delle organizzazioni non è insolita, né è sempre una cosa negativa. Tuttavia, quando una caratteristica principale della cultura di un'organizzazione è la sua riluttanza ad adattarsi alle mutevoli circostanze, è probabile che l'azienda si trovi nei guai. L'obsolescenza del prodotto, il morale basso dei dipendenti e il calo dell'influenza del settore possono causare danni irreparabili a un'azienda.

2. Diventa consapevole di te stesso

Prima di poter cambiare e crescere, dobbiamo prima capire il nostro punto di partenza. Quali sono i nostri limiti, motivazioni e stati emotivi? Con la consapevolezza di sé come leader, diventi più attrezzato per prendere decisioni di impatto ed esplorare le opportunità per far crescere il business. Ti aiuterà anche a identificare le aree che necessitano di maggiore crescita per te e il tuo team. D'altra parte, trascurare la consapevolezza di sé è un grave errore da fare per chiunque. Riduce la propria influenza sugli altri ed è un segno di scarsa intelligenza emotiva. Sebbene sia svantaggioso per chiunque non avere consapevolezza di sé, è particolarmente importante che manager e dirigenti impediscano a se stessi di perdere il senso di autoconsapevolezza. Spesso la mancanza di autoconsapevolezza è ciò che impedisce ai manager di diventare veramente efficaci e di diventare effettivamente un vero leader piuttosto che un semplice manager.

3. Riconoscere e premiare il valore dell'apprendimento nel fallimento

Il fallimento è inevitabile quando si tratta di gestire un'impresa. I leader che imparano dai propri errori e aggiungono queste lezioni al proprio kit di strumenti personali sono meglio attrezzati per spingere continuamente i confini della propria crescita e di quella dei propri team. È anche importante creare una cultura nella tua azienda in cui il fallimento sia riconosciuto come uno strumento di apprendimento. In questo modo, il tuo team sarà incoraggiato a crescere e ad assumersi rischi innovativi.

Impariamo di più dai nostri fallimenti che dai nostri successi. Ignorare i nostri fallimenti quasi certamente ci porta a perpetuarli, ma analizzare i nostri fallimenti può fornirci la conoscenza che ci aiuterà a prevenire tali fallimenti in futuro. In altre parole, il fallimento ci insegna cosa non ha funzionato. Come si dice che Thomas Edison abbia sottolineato, "non ho fallito. Ho appena trovato 10.000 modi che non funzioneranno.

4. Concentrarsi sul processo come progetto in corso

Nessun team o azienda funzionerà perfettamente, il 100% delle volte. Ci saranno momenti in cui i risultati non soddisferanno le aspettative. Questo è il motivo per cui è importante concentrarsi anche sul processo. Concentrandoti sul processo, farai crescere il tuo team per ottenere continui miglioramenti marginali nell'esecuzione. Paradossalmente, concentrarsi semplicemente sui risultati ti farà perdere di vista lo scopo del tuo progetto e finirà per fallire nella maggior parte delle occasioni, non avendo lavorato sulla base del tuo sistema di pianificazione.

Visualizzare i risultati e definirli in dettaglio dovrebbe essere considerato come una parte specifica della pianificazione del progetto, ma non come lo scopo principale del progetto. Se basi il successo o il fallimento semplicemente sui risultati e, con esso, sull'umore, allora probabilmente:

- Perderai facilmente la strada
- Finirai per scoraggiarti e frustrato
- Cadrai preda della procrastinazione
- Ridurrà la tua fiducia
- Soffrirai di ansia e stress
- Trasferirai questa situazione alla tua squadra

- Perderai la fiducia della tua squadra
- Farai di nuovo gli stessi errori

5. Pratica la perseveranza

Una quercia non cresce di quaranta piedi durante la notte. I frutti della crescita richiedono tempo, quindi la perseveranza è la chiave. Imparare a superare il fallimento, trattare gli ostacoli come sfide e persistere nonostante le situazioni difficili ti consentirà di guidare una squadra verso obiettivi di maggiore impatto. La perseveranza è una determinazione generata dall'istinto di non arrendersi mai. Viene da uno spirito che rifiuta di accettare il fallimento della rinuncia. Perseguono sempre qualcosa di più grande: obiettivi difficili da raggiungere. Sentono di avere qualcosa da dimostrare a se stessi e / o agli altri. Hanno una direzione; sanno quello che vogliono e odiano non ottenerlo. D'altra parte, la mancanza di perseveranza può trasformare l'individuo più talentuoso del mondo in uno mediocre. Semplicemente, la perseveranza o la sua mancanza, ha un'attrazione gravitazionale in direzione positiva o negativa. Ricorda, il fallimento non è un errore, ma piuttosto un'opportunità di apprendimento e una porta verso il successo futuro perché le lezioni più grandi non si imparano sulle vette ma piuttosto nelle valli.

Chosen solution

L'azienda ha scelto il numero 1, 2,3,4 e 5.

- Abbraccia il cambiamento (Numero 1)

Fin dall'inizio l'azienda ha compreso perfettamente la necessità di cambiamento e progresso per prosperare. Le aziende devono adattarsi e innovare continuamente. Ciò significa che il cambiamento è la norma per la maggior parte di loro. Come dice suo nipote Mariano Ximénez, "Puente Genil è stata la seconda città in Spagna ad avere l'elettricità, dopo Girona". La storia viene solitamente raccontata da quando mio nonno ha fondato Iluminaciones Ximénez nel 1945, ma in realtà tutto è iniziato con mio bisnonno, che è stato uno dei primi lettori di contabili del paese.

C'è stato un salto importante nel fiume, di cui ha approfittato la fabbrica di farina per spostare il mulino. Un ponte ferroviario ha attraversato il fiume e uno degli ingegneri che lavoravano sul treno è diventato molto amico del proprietario della fabbrica. È così che ha proposto di fare un ulteriore passo avanti e installare alcune turbine per generare elettricità sfruttando la forza dell'acqua "Da allora, Puente Genil è stata la città della luce.

Mariano aggiunge: "Un Natale, ispirato da quello che vedeva nei film stranieri, mio nonno decise di decorare la sua bottega con una stella che aveva costruito con un falegname e che lui stesso aveva acceso. Questa era l'attrazione per i vicini:" Tutti volevano per andare a vedere la stella di Francisco. L'anno successivo ha illuminato tutta la via e, l'anno successivo, il Comune gli chiese di decorare la via principale. I villaggi circostanti furono aggiunti nel Natale successivo. Fu così che mio nonno trasformò il piccolo negozio di componenti elettrici nell'azienda di illuminazione Ximénez. Mio nonno era lo Steve Jobs dell'illuminazione in Spagna. Iniziò fornendo le feste in Andalusia e finì per costruire un grande emporio ". Negli anni '60 hanno iniziato a produrre i propri componenti e hanno persino registrato un brevetto per un rivoluzionario portalampada impermeabile. "Questo ci ha permesso di fare il salto nella decorazione con micro lampadine che si potevano adattare a qualsiasi materiale e forma". E così, mentre in inverno decoravano le strade di mezza Spagna, il resto dell'anno si dedicavano alla produzione di prodotti per interni.

- Diventa consapevole di te stesso (Numero 2)

Solo pochi anni dopo, con un mercato fiorente ed in espansione, l'azienda dovette affrontare una grave crisi che sarebbe poi stata lo stimolo per la sua successiva internazionalizzazione. La materia prima per tutte le sue strutture, la lampadina a incandescenza da cui ne compravano 5 milioni all'anno, era diventata obsoleta, ed erano quindi stati costretti a distruggere il 25% della loro produzione. Un'azienda senza esperienza nei mercati internazionali e che non stava attraversando i suoi periodi migliori ha dovuto creare un intero dipartimento di commercio estero. Avviare un processo di internazionalizzazione praticamente da zero non è semplice. Riconoscevano i propri punti di forza e di debolezza e se ne assumevano la responsabilità, chiedendo costantemente feedback per migliorare attraverso un programma di continuo sviluppo professionale, trovando professionisti idonei e dotandosi di licenze, permessi, lingue e tecnologia. Secondo Francisco Jiménez (nipote del fondatore), avevano commesso un errore, non andando all'estero e vedendo dove si stavano muovendo le tendenze: "quando un'azienda non va all'estero, non solo perde clienti, ma non si rende conto di cosa sia accadendo nel mondo ". Il processo è iniziato partecipando alle principali fiere di settore e facendo conoscere la qualità della loro competenza in paesi come Francia, Austria o Grecia (ex fornitori). Cominciano così ad essere presenti alle principali manifestazioni ed eventi nazionali ed internazionali del settore. Prima conoscendo prodotti, novità, tendenze, poi mostrando i propri progressi: "Dovevamo trovare qualcosa di molto, molto nuovo per affrontare la concorrenza e per combattere lo stereotipo degli spagnoli che esportano solo sole e spiaggia, l'industria non è riconosciuta ".

- Riconoscere e premiare il valore dell'apprendimento nel fallimento (Numero 3)

Errori e fallimenti sono una parte inevitabile della vita delle organizzazioni, soprattutto quando si tratta di fare le cose in modo diverso e innovare. La paura del fallimento è una barriera difficile da superare. Tuttavia, senza una cultura che celebra il fallimento, non ci sarà innovazione. Concentrandosi su ciò che viene appreso attraverso il fallimento, le persone sviluppano la resilienza, un fattore chiave nella creazione di adattabilità organizzativa. Provare delusione / fallimento dovrebbe essere un trampolino di lancio verso il successo. Abilità come la tolleranza per la frustrazione; provare nuove idee o approcci ai compiti; provare diverse soluzioni ai problemi e persino chiedere aiuto sono qualità preziose (anche abilità di vita) ottenute lottando contro il fallimento. Ximénez è un'azienda familiare creata nel 1945 che si è sviluppata in tutta la Spagna e la seconda generazione l'ha rafforzata e ha finito per conquistare il mercato nazionale. La terza generazione, e più precisamente Mariano Ximénez, nipote del fondatore, aveva sempre in mente l'espansione internazionale. Come lui stesso riconosce: "Abbiamo visto progetti di illuminazione decorativa in molti paesi. Molto più che in Spagna. Luoghi come gli Stati Uniti, i paesi asiatici, l'America Latina ... sono luoghi in cui c'è molta illuminazione, molta illuminazione decorativa è usato. Era il 2004 quando abbiamo fatto il primo tentativo di uscire sul mercato internazionale, che è stata un'azione molto semplice, andando a una fiera in Germania. Lo chiamo "tentativo" perché ci siamo stati due anni ma ci siamo resi conto che il prodotto non era ancora pronto per il mercato internazionale. Mancava il rilascio delle certificazioni, non era stato adattato. E dopo due fiere con tante aspettative ma pochi risultati, ci siamo fermati e abbiamo adattato totalmente il prodotto alle certificazioni e condizioni europee"

- Concentrarsi sul processo come progetto in corso (Numero 4)

Per trasformare un obiettivo in realtà, è meglio concentrare tutte le nostre emozioni, motivazioni e strategie sui processi, non solo sull'obiettivo. Ciò che conta davvero è ciò che facciamo quotidianamente. In questo senso, Iluminaciones Ximénez è consapevole dell'importanza di tutti i passi da compiere per raggiungere questo obiettivo, come la consegna del prodotto al consumatore finale, la

concorrenza, i costi e, soprattutto, i clienti, ottenendo un'esperienza di soddisfazione totale.

Nelle parole di Mariano: "Siamo riusciti a realizzare progetti che i nostri clienti, oltre a godere dell'aspetto decorativo, vivono un'esperienza in sé stessi. Ciò significa che le persone si recano nei luoghi in cui installiamo questi progetti e che, in breve, si spostano. Spingere le persone a vivere quell'esperienza è il segreto del successo che stiamo avendo ultimamente. Abbiamo sempre più problemi e difficoltà a competere nel prezzo con aziende che producono in paesi a basso costo. Tieni presente che ognuno di loro produce l'80% in Asia, in Cina in particolare, e il resto nei paesi orientali come Bulgaria, Romania e persino Tunisia. I prezzi sono "iper-competitivi" e ci costa la vita continuare a produrre qui in Spagna. La nostra strategia è di differenziarci. Di creare progetti raffinati che fanno vivere esperienze significative ai nostri clienti "

- Pratica la perseveranza (Numero 5)

La perseveranza è uno degli ingredienti chiave per ottenere qualcosa di utile nella vita e professionalmente. La crescita non è sempre lineare: spesso ci sono alti e bassi. A volte può anche sembrare di aver fatto due passi indietro mentre stavi cercando di andare avanti. È in momenti come questi che la perseveranza è utilissima; ci incoraggia ad andare avanti.

Iluminaciones Ximénez ha dovuto affrontare diverse battute d'arresto nel corso della sua storia, come il processo di trasformazione tecnologica che l'azienda ha intrapreso per integrare la tecnologia LED in tutti i suoi progetti, l'inizio di un processo di internazionalizzazione praticamente da zero, la concorrenza con i paesi produttori a basso costo il cambio generazionale. È una delle poche aziende a conduzione familiare in questo paese che raggiunge la terza generazione. Poco meno di due su dieci riescono a sopravvivere. Parte della sua crescita si è basata sulla sua perseveranza, affrontando le sfide e superandole. Questo li ha aiutati a crescere come professionisti e a posizionarsi come riferimento internazionale nel settore dell'illuminazione ornamentale, raggiungendo quest'anno 25 paesi. Francisco Jiménez, figlio del fondatore, spiega: "Per quanto riguarda il futuro, l'obiettivo dell'azienda è il miglioramento continuo attraverso l'innovazione tecnologica e un impegno instancabile per un consumo responsabile, nonché la costante espansione in un numero maggiore di città in tutto il mondo".

Rationale of the decision taken

In Ximénez tutte le sue generazioni sono state caratterizzate dall'aver una mentalità di crescita e non aver paura del cambiamento o uscire dalla loro zona di comfort. Hanno visto ogni battuta d'arresto come un'opportunità per imparare. Per loro, il successo deriva dallo sforzo costante di superare le sfide concentrandosi sul processo piuttosto che sul risultato, un chiaro esempio di leader orientati alla crescita. D'altra parte, la strategia dell'azienda è incentrata sul differenziarsi dal resto delle aziende dello stesso settore con progetti molto raffinati che fanno vivere ai propri clienti esperienze, oltre che la propria crescita a livello internazionale.

Questo risultato è stato possibile solo grazie alla mentalità di crescita delle tre generazioni, che hanno supportato e ispirato il suo team a sviluppare il proprio talento ed espandere l'attività.

Fondamentale è stata la programmazione del ricambio generazionale svolta all'interno dell'azienda per mantenere la struttura aziendale familiare. Una corretta pianificazione non solo ha consentito il progressivo adattamento al nuovo ruolo di ciascuno dei membri della famiglia, ma ha anche facilitato questo processo. La famiglia non è un'azienda, l'attività appartiene alla famiglia.

"È un lavoro che passa dai genitori ai figli", dice Mariano: "Dico sempre che questa è un'azienda di famiglia dall'inizio alla fine"

Solution implemented in practice

L'azienda si è evoluta dalla fornitura di un servizio come l'illuminazione stradale nelle città, e che continua anche a fare in modo sempre più efficiente, con la progettazione e produzione di autentiche opere d'arte con il supporto di designer internazionali come Adolfo Domínguez, Amaya Arzuaga e architetti come il tedesco Ben Busche, e che crea elementi che fanno della luce un prodotto commercializzato in tutto il mondo. Il gruppo gode di un ottimo posizionamento ed è in continuo processo di espansione verso nuovi mercati esteri. Ilmex ha cambiato il concetto di illuminazione e decorazione delle strade con disegni che attirano l'attenzione anche durante il giorno e che creano spettacoli. L'"effetto Wow", che provoca sorpresa, stupore e ammirazione. Il tunnel luminoso e sonoro installato in Calle Larios a Malaga nel Natale 2016 è un esempio di queste azioni (si stima che solo questa installazione abbia ricevuto più di 2,7 milioni di visite).

L'azienda è anche audace con progetti da record, come un toro Osborne con 22.000 lampadine a LED e l'albero di Natale più grande d'Europa (55 metri) a Granada. Si tratta di progetti che hanno un'ampia copertura mediatica e rappresentano una notevole spinta alla notorietà dell'azienda. Come si evince dalle parole del manager:

"Adattiamo completamente il prodotto ai certificati e alle condizioni europee. Abbiamo trasformato completamente la fabbrica per poter realizzare questo tipo di prodotto ed era già in una seconda iniziativa, nel 2009, quando riprendemmo il viaggio internazionale con il nostro reparto fieristico, per far conoscere un prodotto un po' diverso da quelli presenti fino a quel momento. Più contemporaneo, con finiture più lucide e soprattutto prodotto in Spagna, in Europa. Perché la maggior parte delle aziende che hanno gareggiato a livello mondiale producono in paesi a basso costo. Inoltre, a differenza di queste società, ci occupavamo noi del trasporto e dell'installazione. Dopo questa seconda fase con più intensità e un prodotto ben definito, con lavoro e fatica, si sono aperte porte e mercati in diverse parti del mondo. Questo ci ha permesso di creare progetti più concreti che ci hanno dato più sviluppo internazionale, perché alla fine, finché non fai un progetto che ti mette sulla mappa, non iniziano a guardarti e a fidarti di te "

Lesson learned

- **Visualizza le sfide come opportunità:** avere una mentalità di crescita significa assaporare le opportunità di miglioramento personale.
- **Sostituisci la parola "fallimento" con la parola "apprendimento:** quando commetti un errore o non raggiungi un obiettivo, non hai fallito; hai imparato. Invece di rimpiangere un fallimento, studialo per strategie per vincere in futuro.
- **Valuta il processo rispetto al risultato finale:** le persone intelligenti apprezzano il processo di apprendimento e non importa quando continua oltre un periodo di tempo previsto. Enfatizzare la crescita rispetto alla velocità a volte richiede il tempo per gli errori.
- **Coltiva un po' di grinta:** le persone con quel pizzico di determinazione e impegno in più avranno maggiori probabilità di cercare l'approvazione da se stesse piuttosto che dagli altri. La capacità di adattarsi e rispondere alle mutevoli situazioni lavorative è ancora più importante che mai.
- **Impegno:** poiché sono in gioco i bisogni della famiglia, c'è un maggiore senso di impegno e responsabilità. Questo livello di impegno è quasi impossibile da generare nelle imprese non familiari.
- **Prospettive a lungo termine:** le imprese non familiari pensano al raggiungimento degli obiettivi in questo trimestre, mentre le imprese familiari pensano agli anni, e talvolta ai decenni, avanti. Questa "pazienza" e prospettiva a lungo termine consente una buona strategia e processo decisionale.

Connection to the six skills depicted in the project

- Mentalità di crescita
- Il processo decisionale
- Transizione manageriale