

Impresa & Imprese

STRUMENTI E STRATEGIE PER LA GESTIONE D'IMPRESA

Anno VII - Numero 2 - giugno 2011 - Rivista Quadrimestrale - "Poste Italiane s.p.a. - Spedizione in abbonamento Postale - 70% - DCB - Reggio Emilia"



2
2011

**Pag. 4 OPERATIONAL EXCELLENCE
SUMMIT**

Il Made in Italy - "Best In Class" è vincente

**Pag. 12 MICHELE BONFIGLIOLI: "ECCO
LA VISION**
di Bonfiglioli Consulting"

**Pag. 24 IL VOLUME "LEADERSHIP E
SUCCESSIONE"**

è arrivato nelle librerie

Pag. 22 ASSEGNATI I PREMI
OPERATIONAL EXCELLENCE Award 2011

sommario

Proprietario
Bonfiglioli Consulting srl
Via Isonzo, 61
Casalecchio di Reno (BO)
e-mail: info@bcsa.it

Autorizzazione
del Tribunale di Bologna
n° 7277 del 10/12/2002

Direttore responsabile:
Stefano Catellani

Stampa
Bertani&C. srl
Via C.A. Dalla Chiesa, 4
42025 Cavriago (RE)

Progetto grafico
e **Editing**
Artori Grafica
Montecchio Emilia (RE)



editoriale

**UNA CRISI SENZA FINE?
CIVORREBBE IL "BUSINESS METER"** pag. 3



primo piano

OPERATIONAL EXCELLENCE
IL MADE IN ITALY "BEST IN CLASS" È VINCENTE pag. 4
I PROTAGONISTI pag. 6
LE INTERVISTE pag. 7
LA NOSTRA IDEA DI COMPETITIVITÀ pag. 12
SOSTENIBILITÀ
LA SOSTENIBILITÀ
COMPETITIVA pag. 18



premi

SODALITAS SOCIAL AWARD:
ECCO I VINCITORI DEL 2011 pag. 20
ICE:
PRESENTA VOLUME SU ECCELLENZA ITALIANA pag. 21
LA SECONDA EDIZIONE DELL'OPEX AWARD
MAGNETI MARELLI VINCE
IL PREMIO ALL'ECCELLENZA pag. 22



in libreria

**"LEADERSHIP E SUCCESSIONE":
IL "BIS" DI ROMANO BONFIGLIOLI** pag. 24



local & global

HIGHLAND WORLDWIDE:
PIÙ PRESENTI IN CINA pag. 26

LA SCOMPARSA DI RENATO TAGIURI

"Un professore che amava le imprese"



**Renato Tagiuri
con Romano
Bonfiglioli**

Il 15 aprile a Lexington, vicino a Boston, il prof. Renato Tagiuri ha concluso una lunga vita, aveva 91 anni, spesa in gran parte studiando il 'family business', le imprese di famiglia. Il prof. Renato Tagiuri, Professor of Social Sciences in Business Administration, Emeritus, at Harvard Business School (HBS), ha collaborato per molti anni con Romano Bonfiglioli e con il team Bonfiglioli Consulting nella messa a punto delle più innovative strategie di sostegno allo sviluppo delle aziende, specialmente di quelle piccole e medie. Renato Tagiuri, veronese di origini, ha scritto oltre 100 pubblicazioni (oltre alla prefazione di alcuni libri sul Lean Thinking scritti da Romano Bonfiglioli) è rimasto per tutta la vita legato all'Università di Harvard (dal 1952 alla morte). Ha insegnato e fornito consulenze in varie parti del mondo con grande

attenzione alla gestione delle risorse umane e allo sviluppo delle imprese di famiglia. "Era un Professore che amava le imprese e che apprezzava il modello italiano dell'imprenditoria diffusa - ricorda Romano Bonfiglioli - abbiamo lavorato spesso insieme e nelle sue visite in Italia ha sempre lasciato contributi di grande valore specialmente in relazione allo sviluppo delle imprese di famiglia". Il prof. Tagiuri ha ricevuto premi importanti come il "Distinguished Service Award della Harvard Business School" nel 1995 in riconoscimento del suo "servizio eccezionale alla scuola e al campo della formazione aziendale."

Nel 2004 ha ricevuto il Practice Richard Beckhard Award per i suoi studi sulle imprese familiari. L'Università di Verona gli ha conferito la laurea honoris causa nel 2005. In

una delle ultime visite nella nuova sede Bonfiglioli Consulting a Casalecchio di Reno il prof Tagiuri aveva detto: "Devo comunque constatare che pur in presenza di problemi da risolvere le nuove generazioni di manager e imprenditori italiani che vedo in America sono decisamente più preparati rispetto al passato: sanno l'inglese, sono più evoluti e spesso si lamentano della scarsa propensione al cambiamento dei loro superiori che qualche volta sono i loro genitori ma quando entreranno in azienda saranno più disposti a cambiare. Io credo che la prossima generazione porterà un forte miglioramento e un cambiamento notevole nelle imprese italiane e nella loro capacità di competere".

Noi di Bonfiglioli Consulting lo ricorderemo sempre così.



Stefano Catellani
scatell@tin.it

Una crisi senza fine?

Ci vorrebbe il "business meter"

PRIME POSIZIONI DETENUTE DALL'ITALIA NELL'EXPORT MONDIALE

Indice delle eccellenze competitive; indice Fortis-Corradini

(casistica su un totale di 5.517 prodotti in cui è suddiviso il commercio internazionale)

Anno 2009; valori in miliardi di dollari



Posizione dell'Italia nell'export mondiale	Numero di prodotti	Valore dei prodotti
PRIMA	249	71
SECONDA	347	56
TERZA	387	48
QUARTA	317	49
QUINTA	293	29
TOTALE	1.593	253

Fonte: elaborazioni Fondazione Edison su dati Istat, Eurostat, UN Comtrade

Cosa servirebbe davvero? Alle imprese, ovviamente con imprenditori e top manager in testa, servirebbe un "business-meter" per valutare la reale capacità delle singole aziende di superare la lunga crisi che stiamo vivendo. Un "business-meter" capace di segnalare quando il percorso verso il declino è irreversibile: per questioni di prodotto, di mercato, di struttura societaria, di passaggio generazionale. Ma il "business meter", inteso come strumento dove inserire qualche dato e avere un responso univoco e affidabile non esiste. Ma esistono le imprese che funzionano, quelle che riescono a "fare buoni affari" anche in questo mare tempestoso, navigando in una crisi che sembra non finire. E' quella, sono quelle imprese, la vera "vitamina contro la crisi".



Manfred A. Max-Neef

E' guardando a quelle imprese che sono "sane e vitali" che si possono individuare i fattori che "salvano". Certo serve un pre-requisito: la capacità di accettare anche diagnosi spiacevoli e ricette che possono provocare veri stravolgimenti nel tran-tran pre-crisi di molte imprese italiane (piccole e grandi).

Quante sono le imprese capaci di cogliere l'attimo, quante sono quelle che investono per trovare gli alleati giusti: istituzioni, fondi europei, banche, altre imprese, centri ricerca, società di consulenza che possono portare "aria nuova".

Ecco, al primo Operational Excellence Summit che in maggio a Milano ha visto di fronte il team Bonfiglioli Consulting e più di cento tra imprenditori e manager si respirava "aria nuova". Continuare "la lista" delle cose che non funzionano in Italia sarebbe un "mestiere facile".

La materia prima abbonda. Sarebbe bello vedere, anche sui grandi media, almeno un decimo dello spazio dedicato alla crisi spostato sulle storie eccellenti, sulle storie d'impresa (e non solo) che possono fare scuola. Che possono davvero aiutare il Sistema Italia.

Avete mai sentito "buone notizie" di questo genere: Il nostro Paese nel 2009, in 1.593 classi di prodotto su 5.517, quindi oltre il 30%, siamo nei primi 5 posti e in 250 classi di prodotto siamo stati i primi.

Abbiamo 500 aziende medio grandi che sono

nettamente leader mondiali dei loro settori nei settori più vari: dalla meccanica, alle macchine per imballaggio, agli elicotteri, agli yacht, alle scarpe. Bene questo è un dato valido e accreditato quanto l'ultimo Sos di Confindustria: "Il Paese rimane ad alta vocazione industriale ma spicca per la flessione dell'attività registrata nell'ultimo triennio (-17% cumulato), doppia o tripla di quelle delle maggiori concorrenti (peggio ha fatto solo la Spagna)".

Solo che dei nostri guai si parla ogni 3 x 1, delle nostre virtù molto meno.

Un suggerimento?

"Lo sviluppo su scala umana". Al Festival dell'Economia di Trento che si è appena concluso l'economista e ambientalista cileno Manfred A. Max-Neef ha detto: "Lo scopo dell'economia è servire le persone, e non far sì che le persone servano l'economia".

E' una riflessione fondamentale perché senza "cultura d'impresa" non andremo davvero da nessuna parte e saremo in balia di ogni tempesta, grande o piccola che sia.

Nel suo piccolo Impresa & Imprese cerca di raccontare le storie dell'Italia che si impegna e vince.

E continuerà a farlo.

Stefano Catellani
scatell@tin.it



IL MADE IN ITALY

“Best In Class” è vincente



I risultati del secondo studio comparato che misura l'eccellenza operativa delle aziende, in Italia e in Europa e le strategie da diffondere per migliorare la competitività

Come si raggiunge l'Eccellenza Operativa, l'Operational Excellence? Unendo risultati ottimali nella gestione dei processi, riservando grande attenzione all'innovazione e alla sostenibilità.

Al termine della prima edizione dell'Operational Excellence Summit che ha impegnato circa 120 imprenditori e manager di aziende italiane riuniti nella sede del Sole 24 Ore a Milano nella giornata del 6 maggio erano tre le parole d'ordine che sono rimaste, i veri focus: processi, innovazione e sostenibilità.

Bonfiglioli Consulting, la società di consulenza italiana che dal 1997 ha applicato con successo in un centinaio di aziende italiane il Lean Thinking (la filosofia gestionale nata in Toyota mirata alla riduzione dei costi e al miglioramento della competitività), ha lanciato con il primo Operational Excellence Summit una nuova sfida.

Una sfida basata sui fatti concreti, sui risultati ottenuti da imprenditori e manager “Best in

Class” che hanno sperimentato le più avanzate linee guida per arrivare all'eccellenza (Lean anche in progettazione, World Class Manufacturing, Sostenibilità ambientale e altro ancora).

Il nuovo stato dell'arte delle imprese eccellenti.

Il risultato porta un po' di sano ottimismo: anche per le piccole, le medie e anche per le grandi imprese c'è una “via Italiana” per favorire il cambiamento che migliora la competitività aziendale.

“Pensare “Lean”, certamente – spiega Michele Bonfiglioli, amministratore delegato di Bonfiglioli Consulting – ma non solo. Proponiamo alle aziende italiane un approccio nuovo, più integrato e attento alle nuove sfide che l'economia globale impone. Tra 2009 e 2010 abbiamo condotto un primo studio comparato, un benchmark, tra aziende italiane e tedesche su un campione rappresentativo (2000 aziende) realizzato in collaborazione con Highland Worldwide, il network mondiale di consulenti d'impresa

che in Italia ha scelto Bonfiglioli Consulting come partner esclusivo. Erano emersi alcuni vantaggi che mediamente le imprese tedesche possono vantare e alcuni problemi tipici delle aziende italiane: qualità troppo spesso data per scontata, minore attenzione alla qualità di processo, minore coordinamento nelle attività legate all'innovazione.

Ripetendo lo studio a fine 2010 allargandolo anche ad altri paesi abbiamo scoperto che la produttività, fattore ritenuto importante per il successo da tutto il campione di imprese analizzato, è rimasta sostanzialmente stabile negli ultimi tre anni: solo il 18% delle aziende è riuscita ad incrementarla".



I DATI "IN PILLOLE"

Nel "Benchmarking Study 2011" sull'eccellenza nelle operations sono state coinvolte aziende di quattro nazioni europee: Italia, Germania, Paesi Bassi e Spagna.

Il nuovo "avanza", ma avanza lentamente. In tema di sostenibilità infatti le aziende investono meno dell'1% del loro fatturato con scarso accesso (in media meno del 30%) a finanziamenti pubblici: ciò è vero soprattutto per le italiane.

C'è di più: in media le aziende investono una percentuale inferiore al 5% del valore del fatturato in innovazione ed hanno un portafoglio di vendita basato per circa il 20% (in valore) sui prodotti nuovi".

Dal primo Operational Excellence Summit, dalla viva voce dei protagonisti, sono arrivate, in sintesi, le vere "buone pratiche" (le "azioni concrete e quotidiane") che ogni impresa può adottare se vuole davvero crescere in modo sostenibile.

Il focus, ancora una volta, è il cambiamento e dopo quattro edizioni biennali del LEAN SUMMIT che hanno dato visibilità al Lean Thinking applicato ai massimi livelli italiani l'Operational Excellence Summit 2011 è stato un vero "acceleratore del cambiamento".

"E' questa, nei fatti, la reale esigenza – commenta Michele Bonfiglioli, amministratore delegato di Bonfiglioli Consulting - che si misura vivendo ogni giorno nelle imprese

italiane che vogliono continuare a rimanere sul mercato in posizioni di eccellenza. I dati dicono che le imprese italiane, specialmente le piccole, soffrono ancora un po' rispetto ai competitor europei ma possono farcela".

La parola chiave quindi è una sola: ECCELLENZA.

Sarà la ricerca dell'eccellenza il filo conduttore per i prossimi anni e con questa "agenda di lavoro" il team Bonfiglioli Consulting vuole continuare a essere (è questo l'impegno fin dalla fondazione nel 1973) una vera e propria "cinghia di trasmissione" fra la cultura internazionale e le imprese (specialmente quelle di medie dimensioni) attraverso la consulenza avanzata spinge a fondo sui temi più innovativi: il Lean, il World Class Manufacturing, la Sostenibilità ambientale e l'Innovazione.

Tra le novità del primo Operational Excellence Summit, rispetto al Lean Summit, spicca la scelta di organizzare il meeting su una sessione comune abbinata a sessioni tematiche "specializzate".

Scelta vincente visto che i partecipanti al Summit hanno fatto tesoro dei confronti diretti con i testimoni dell'eccellenza con una raffica di domande che puntano direttamente al cuore

del problema: le scelte da fare, ogni giorno, per garantire la competitività dell'impresa.

I numeri lo dicono.

Nella sezione dedicata ai Processi si è capito, senza ombra di dubbi, che grazie al World Class Manufacturing molte imprese italiane hanno ridotto i costi industriali di oltre il 20%, aumentato la produttività di oltre il 15%, migliorando la gestione delle scorte e il tempo di consegna con moltiplicatori a doppia cifra.

Dalla sessione sull'Innovazione è arrivata una conferma: vincono le aziende che hanno saputo lanciare nuovi prodotti a un ritmo raddoppiato rispetto agli anni precedenti. Sono imprese di dimensioni diverse che hanno drasticamente (oltre il 30%) ridotto il tempo di evasione della commessa attraverso il Lean Development e al tempo stesso hanno aumentato la produttività dell'Ufficio Tecnico, della fase di progettazione.

La sessione sulla Sostenibilità era forse la più sfidante, quella ideata per anticipare i tempi anche rispetto al sentimento medio che ancora non vede in questa area un vero fattore di sviluppo. Invece è proprio nella sostenibilità che molte imprese hanno trovato "il tratto distintivo" che le rende uniche e competitive.

OPERATIONAL
EXCELLENCE

SUMMIT 2011

I protagonisti

Alla prima edizione dell'Operational Excellence Summit hanno portato contributi:

Enrico Loccioni

Presidente Loccioni Group

Piero Toselli

CEO Magneti Marelli Powertrain & Electronics

Fulvio Uggeri

Direttore Centro Ricerche Bracco Imaging

Sebastiano Renna

Sustainability Manager SEA Aeroporti Milano

Arturo Agolzer

COO Permasteelisa

Marta Brozzi

Senior Project Manager DUNA-Corradini

Marco Gandini

Managing Director GEA Niro Soavi

Emanuela Miconi

Responsabile del progetto l'Aquila F.L.I.E.S. Thales Alenia Space Italia

Hans Bakker e Harald Rossing

Twinstra Gudde Adviseurs en Managers – Managing Partner - Senior Consultant

Romano Bonfiglioli

Presidente onorario Bonfiglioli Consulting

Matteo Bonfiglioli

Presidente Bonfiglioli Consulting

Michele Bonfiglioli

Amministratore delegato Bonfiglioli Consulting

Giovanni Mandelli

Capo progetto Bonfiglioli Consulting



**Sostenibilità:
“la classe imprenditoriale
e manageriale “comincia a
crederci””**

Le interviste

GIOVANNI MANDELLI

Partendo dai risultati che questo studio comparato allargato all'area Europea - dove ci sono i maggiori competitori dell'aziende italiane - che significato assume in questa che sembra una lenta uscita dalla crisi?

Prima di tutto il nuovo studio dimostra che tutte le aziende, italiane e anche estere, credono nelle eccellenze nelle operations come fattore discriminante tra chi dimostra alte capacità competitive e chi invece rimane nelle posizioni meno rilevanti.

A livello di processi c'è però ancora tanto da fare perché l'indicatore chiave, quello della produttività, è ancora ai livelli di tre anni fa. Un posizionamento oggi poco sostenibile.

A livello di innovazione brillano le aziende italiane perché hanno un ritorno sui mercati dei loro nuovi prodotti, migliore rispetto alle estere. Però dovranno investire di più se vogliono mantenere questo vantaggio.

A livello di sostenibilità visto che è un tema nuovo appare evidente che siamo su un terreno meno frequentato ma possiamo dire che la classe imprenditoriale e manageriale “comincia a crederci”. In realtà però non si ha ancora la percezione di quanto siano le spese di sostenibilità e risulta complesso indicare con precisione quelli che sono e saranno gli aspetti chiave della vita aziendale per garantire la sostenibilità. Risultato si investe poco ma il trend è positivo.



PIERO TOSELLI

Gli esempi, le aziende eccellenti, almeno questo è incontestabile, anche nel sistema Italia ci sono, e portano il made in Italy in giro per il mondo. Diffondere però queste buone pratiche sembra sempre costantemente un pò difficile. Cosa manca per diffondere l'esempio, il traino, che alcune aziende innegabilmente portano?

Probabilmente, possono esserci iniziative di diversa natura che passo dopo passo faciliteranno il miglioramento complessivo del sistema Italia. In Magneti Marelli Powertrain ci stiamo provando con il World Class Manufacturing.

Il WCM è partito dalle nostre fabbriche ma visti i risultati abbiamo deciso di estenderlo ad alcuni fornitori che hanno deciso di seguirci e stiamo vedendo risultati molto interessanti.

Il WCM è una pratica complessa che aziende di dimensioni piccole forse

farebbero fatica a sviluppare da sole. Mentre con alcuni, chiamiamoli diffusori, che le aziende grandi mettono a disposizione, possono aiutare portare su un percorso molto ben frequentato di miglioramento di processi, questo è un esempio. Tra le tante parole d'ordine che periodicamente tornano a risuonare, produttività certamente è quella che in questo momento, merita più attenzione. Il benchmarking europeo presentato da Bonfiglioli Consulting dice, per l'ennesima volta, che negli ultimi tre anni la macchina non si muove abbastanza. Cosa bisogna fare?

Io credo, e come me la pensano in tanti, che la produttività non è il punto di partenza ma il punto di arrivo di un percorso. Se guardiamo la fabbrica che in realtà è il luogo in cui la produttività si deve realizzare quello che veramente mi sembra importante è sentire in tutta la catena produttiva, in tutta la fabbrica,





***“si può migliorare davvero
con vantaggi per tutti”***

lo spirito giusto, quello che punta al miglioramento. Uno spirito che deve animare tutti, non solo i dirigenti.

Quando si riesce a portarlo “a bordo” il WCM si rivela uno strumento molto importante. Magari partendo solo dalla safety (dalla sicurezza), dalla qualità per arrivare anche la produttività.

Quando le persone sono convinte che si può migliorare davvero con vantaggi per tutti non è uno scandalo dire che si raggiungono dei risultati di produttività in miglioramento del 10%. Risultati a cui le persone stesse, quelle che lavorano sulle linee, concorrono, ma che non si trasformano in ritmi esasperati. Si trasformano invece in modi di lavorare che vengono ad essere più equilibrati e vengono ad essere più ergonomici, vengono ad essere più precisi con più

attenzione alla qualità, meno scarti.

Tutto questo porterà nel tempo a consolidare grandi incrementi di produttività. Noi li stiamo vedendo in ambienti di lavoro che, devo dire, in moltissime delle nostre fabbriche sono ambienti di lavoro anche molto gradevoli, vivibili e sostenibili. Credo che lo spirito giusto sia proprio quello di convincerci tutti, ma proprio tutti, che non dobbiamo rimanere uguali al giorno prima ma che dobbiamo cercare di migliorare. Nel settore automotive, ma anche in altri settori chiave, se non riusciamo a migliorare la produttività, visto che siamo aziende manifatturiere e non aziende di servizio, non rimarremo a galla.

La produttività nostra e di tutta la catena dei fornitori fa l'80% del valore, quindi, è molto importante.





FULVIO UGGERI

Parlare dell'innovazione sembra semplicissimo, tutti sono d'accordo poi invece... in realtà?

La realtà è che bisogna contestualizzare il significato di questa parola, del termine INNOVAZIONE. Contestualizzarlo vuol dire che se noi andiamo nel mondo dell'impresa sicuramente c'è la consapevolezza di quanto l'innovazione sia importante. Va declinata perché non sempre si riesce a capire e a realizzare il senso più vero dell'innovazione,

parlo del "senso" non dell'innovazione. Diverso invece è quando parliamo del sistema Paese, perché il sistema Paese, secondo me, non risponde veramente alla necessità e al significato di dare concretezza all'innovazione. Viene usata perché fa comodo parlare di innovazione, fa bello parlare di innovazione, ma poi nella pratica non vediamo tutte quelle iniziative che siano coerenti a un reale trasporto in questa direzione.



ENRICO LOCCIONI

Coniugare in modo virtuoso l'innovazione con la competitività reale in settori come quello dove operate che sono spesso sfidanti, è un mestiere difficile, è un impegno quotidiano. Cosa può fare l'Italia per accelerare ancora un po'? Aziende eccellenti ce ne sono, naturalmente, ma cosa si può fare per diffondere questa buona pratica?

Io credo che da soli si può andare più veloci ma insieme si andrà più lontano perciò tra imprese dovremmo essere più "collaborative". In un mercato ormai globale dove l'innovazione diventa un comportamento più che un adempimento questo atteggiamento aperto alle sinergie ci permetterebbe sicuramente di vincere. In Italia le aziende hanno una caratteristica interessantissima: le persone, il lavoro, la creatività. Quelle non ci mancano quindi questo punto di vista se uniamo le forze possiamo certamente competere, a livello, mondiale, con qualsiasi dimensione d'impresa.

La dimensione di impresa, nei manuali e in tutte le analisi sul mondo di imprese italiane, per molti anni è stato il centro di attenzione, lo deve essere ancora? C'è ancora una questione dimensione?

Nell'industria manifatturiera contano anche le dimensioni, perché comunque c'è da far numeri. Nell'impresa che integra, nell'impresa che comunque aggiunge valore al prodotto, credo che valga molto di più lavorare in rete. Provo a dare un messaggio di sintesi: piccolo, bello e integrato è meglio. qualità, meno scarti.

Tutto questo porterà nel tempo a consolidare grandi incrementi di produttività. Noi li stiamo vedendo in ambienti di lavoro che, devo dire, in moltissime delle nostre fabbriche sono ambienti di lavoro anche molto gradevoli, vivibili e sostenibili. Credo che lo spirito giusto sia proprio quello di convincerci tutti, ma proprio tutti, che non dobbiamo rimanere uguali al giorno prima ma che dobbiamo cercare di migliorare. Nel settore automotive, ma anche in altri settori chiave, se non riusciamo a migliorare la produttività, visto che siamo aziende manifatturiere e non aziende di servizio, non rimarremo a galla. La produttività nostra e di tutta la catena dei fornitori fa l'80% del valore, quindi, è molto importante.



OPERATIONAL EXCELLENCE SUMMIT 2011



MATTEO BONFIGLIOLI

Proporre il cambiamento e investire nel cambiamento possibile, quello che si può continuare a sviluppare nel tempo, è una missione che ormai da moltissimi anni portate avanti. Per voi, concretamente, investire il 10% del fatturato nell'innovazione, nel cambiamento cosa significa?

Quella di investire risorse significative in questa direzione è stata una scelta maturata nel corso degli anni. Diciamo che da qualche anno noi crediamo fermamente che per cambiare le aziende, bisogna cambiare le persone. Noi siamo una società di consulenza fatta di persone, quindi, il cambiamento è avvenuto prima di tutto al nostro interno.

Abbiamo capito che valorizzare le nostre

persone attraverso la formazione e il coinvolgimento è una leva fondamentale per la motivazione e per fare in modo che queste persone portino nell'azienda quello che noi vogliamo, innovazione, entusiasmo e competenza. Questo lo predichiamo ogni giorno nelle aziende dove entriamo come consulenti e lo facciamo al nostro interno. Devo constatare, esperienza più o meno quotidiana, che le aziende da questo punto di vista sono ancora un po' lontane. La leva per il futuro però è questa, puntare sulle persone, valorizzarle, coinvolgerle, e solo così si arriverà al miglioramento dei processi, all'innovazione eccetera, tutte leve per ottenere più competitività.

CHI SIAMO

BONFIGLIOLI CONSULTING
Highland Worldwide

Nel 2010 Bonfiglioli Consulting ha realizzato un fatturato di 6 milioni di euro. E' un dato importante se viene letto nel contesto di un mercato che non ha ancora dato i segnali di ripresa che tutti auspicano. Il bilancio 2011 è la conferma della solidità di Bonfiglioli Consulting e del rapporto, molto stretto, con la parte più sana del tessuto industriale italiano.

E' la conferma che il trend di sviluppo avviato ormai da diversi anni continua: + 40% sul 2006.

Sono pienamente operative le sedi di Casalecchio di Reno

(BO) e Milano e i consulenti mediamente impiegati sono stati 45. Il numero dei clienti anche nel 2010 è aumentato e con esso anche il peso percentuale dei singoli progetti sul totale. Il numero di società che si rivolgono a Bonfiglioli Consulting è cresciuto anche all'estero con positive esperienze in Stati Uniti, Spagna, Francia e Inghilterra grazie al network Highland Worldwide.

Bonfiglioli Consulting è attiva a Bologna dal 1973 e si posiziona tra le prime tre società italiane di consulenza per fatturato e numero di consulenti.

ON LINE C'È WWW.OPEXCELLENCE.EU



Il bouquet di portali internet che Bonfiglioli Consulting ha messo in campo, tutti facilmente raggiungibili usando semplicemente parole chiave come Lean Thinking oppure Operational Excellence Summit grazie a innovativi processi di indicizzazione si è arricchito di un nuovo riferimento. www.opexcellence.eu si aggiunge al portale principale www.bcssoa.it e alle sezioni internet tematiche già sviluppate: www.leanthinking.it - www.soaru.bcssoa.it per SOA Risorse Umane e www.highlandworldwide.com per il network internazionale.

Tutti i riferimenti on line sono costantemente aggiornati e WWW.OPEXCELLENCE.EU sarà il ponte ideale verso la seconda edizione del summit che si svolgerà nel 2013.



“essere sostenibili oggi ci lascia immaginare un futuro meno impattante”

MICHELE BONFIGLIOLI

I dati lo dimostrano: ci sono almeno 500 medie imprese italiane che sono capaci nel loro segmento di business di essere eccellenti, di essere al top nel mondo. Per emulare questi risultati, si può fare? Si può fare partendo semplicemente da tre principi chiave?

Visto che sono nettamente dei leader mondiali sono certamente esempi da seguire. La nostra “ricetta” perfezionata in più di dieci anni di questo tipo di interventi tesi al miglioramento in aziende di dimensioni e settori diversi è quella di puntare sicuramente ai processi, senza sprechi. Ormai è un must, non si può più accettare “lo spreco”, non ce lo permette

nessun contesto competitivo.

Quindi prima di tutto applichiamo il Lean per togliere tutti gli sprechi nei nostri processi industriali. Ma questo non è sufficiente, non basta, perché bisogna innovare, fare prodotti nuovi, cercare le nicchie, fare quello che gli altri non fanno. Noi in Italia non abbiamo questi bassi di produzione, non abbiamo una struttura del lavoro che lo consente, per cui bisogna innovare. Il terzo ingrediente della “ricetta” è la sostenibilità, perché essere sostenibili oggi ci lascia immaginare un futuro meno impattante, in tutti i sensi, ci promette di essere più liberi domani.



LE VIDEO INTERVISTE ON LINE

La possibilità di riascoltare i protagonisti del primo Operational Excellence Summit è garantita dalla mediateca che Bonfiglioli Consulting ha sviluppato su www.bcsoa.it. Le video clip sono tre e sono raggiungibili direttamente dalla home page nella sezione “Operational Excellence Summit”



VIDEO 1 I risultati del benchmarking

E' la video intervista a Matteo Bonfiglioli presidente Bonfiglioli Consulting che annuncia le strategie affiancato da Giovanni Mandelli che ha seguito lo sviluppo del benchmarking study fin dalla prima edizione e che sintetizza i dati più rilevanti.



VIDEO 2 C'è un Made in Italy Best in Class

Le testimonianze 'dal vivo' di tre protagonisti del summit e di Michele Bonfiglioli, amm del Bonfiglioli Consulting. Di eccellenza “possibile” parlano Enrico Loccioni - Presidente Loccioni Group, Piero Toselli - CEO Magneti Marelli Powertrain & Electronics, Fulvio Uggeri - Direttore Centro Ricerche Bracco Imaging.



VIDEO 3 Operational Excellence 2011 Award

Le immagini delle premiazioni. Nella edizione 2011 dell'Operational Excellence Summit sono stati assegnati 4 premi. Brovedani Group ha vinto per la categoria PROCESSI, Bracco Imaging si è classificata al primo posto per i parametri legati all'INNOVAZIONE, Vestas, che si occupa di energie rinnovabili, è al primo posto per la SOSTENIBILITA'. Il nuovo OPERATIONAL EXCELLENCE Award 2011 Global è andato a Magneti Marelli Powertrain & Electronics SpA..

Operational Excellence Summit 2011

L'intervento
di Michele Bonfiglioli

"La nostra idea di competitività"

In tempi di crisi, come quelli che stiamo vivendo, quando la capacità di aumentare continuamente la competitività diventa il vero valore aggiunto per le imprese, servono linee guida e riferimenti operativi molto precisi. Bonfiglioli Consulting ogni giorno lavora con le imprese italiane per aiutarle a raggiungere i livelli più alti: l'eccellenza.

Da un paio d'anni stiamo cercando di focalizzare i caratteri distintivi delle imprese italiane che hanno saputo distinguersi nel mondo per cercare di imparare da loro e capire come queste "buone pratiche" possono essere applicate anche in altre aziende. Nelle nostre aziende.

Siamo partiti nel 2009 avviando uno studio comparato tra aziende italiane e tedesche di settori e dimensioni diversificati e su quella strada abbiamo continuato nel 2010, allargando il raggio dell'analisi verso altri Paesi europei.

Da questo studio comparato basato su dati forniti direttamente dalle aziende emerge un messaggio che vuole essere positivo, ottimista. Le imprese italiane possono continuare a competere.

Nel corso del primo Operational Excellence Summit abbiamo analizzato con il contributo dei protagonisti, manager e imprenditori, autentiche eccellenze, imprese italiane che hanno successo in ogni angolo del mondo. Da queste case history sono emerse "le cose da fare", le linee guida che si possono applicare con successo anche se il Sistema Italia, di cui si parla tanto, non funziona, se la politica non ci aiuta, oppure se le Leggi non aiutano le aziende.

Il primo Operational Excellence Summit ha dato una serie di risposte. E sono positive: "si può fare".

Alla domanda: come possiamo definire, basando le

analisi su dati reali forniti dalle aziende, la situazione generale delle nostre imprese?

Noi di Bonfiglioli Consulting rispondiamo con dati e analisi basati su un osservatorio frutto di oltre trent'anni di esperienza. Le nostre analisi, inoltre, tengono conto dei continui aggiornamenti, "in tempo reale", che ci arrivano da 50 consulenti sempre a contatto diretto con manager, imprenditori, a contatto con la vita reale nelle aziende. Abbiamo cercato di capire come sono fatte, come vivono, come crescono le imprese eccellenti.

Abbiamo cercato di capire quali sono i loro caratteri distintivi e soprattutto, che cosa deve fare un'impresa per diventare eccellente.

Lavoriamo intensamente e in modo innovativo su questi temi da oltre 10 anni. Il primo caso di applicazione del Lean thinking in Italia con la nostra consulenza è datato 1997.

Da quella case history di successo sono nate molte applicazioni e sviluppi. Ogni due anni con quattro edizioni del Lean Summit abbiamo cercato di aggiornare lo "stato dell'arte", di riposizionare l'asticella. Un aggiornamento continuo per dare alle imprese le soluzioni gestionali "al passo con il mercato" che, come è facile constatare, cambia in modo rapido e imprevedibile. Nel Lean Summit 2003, 2005, 2007 e 2009 abbiamo messo "in

OPERATIONAL EXCELLENCE SUMMIT 2011



vetrina" centinaia di applicazioni in tutti gli ambiti aziendali, in diversi settori. Hanno fatto tanta strada le imprese e anche noi abbiamo capito, imparato tante cose. Alcune cose che ci sembravano necessarie e sufficienti oggi non sono più sufficienti.

Il primo Lean Summit io l'ho chiamato "quello dei Pionieri". La domanda era: ma funziona davvero?

C'erano molte teorie e una grande attenzione alla produzione di serie al mondo legato all'automotive.

Era una visione focalizzata su aziende metalmeccaniche. Nel 2003, solo per fare un esempio, il Pianeta Cina veniva visto soprattutto come un problema, come un pericolo. Basta ricordare cosa disse Innocenzo Ciolletta, allora presidente delle FS, al Lean Summit 2003.



**Innocenzo
Ciolletta
(Lean Summit del
maggio 2003)**

"Nell'economia e nella vita, niente è mai dato per certo. Ovviamente, oggi come oggi, se noi analizziamo i costi cinesi nei primi tempi saranno bassi, globalmente nessuno di noi potrà competere. Ma questo non vuol dire che in futuro la Cina continuerà a produrre di tutto anche se, oggi come oggi, chiaramente, possiamo già costruire in Cina tutto quello che si produce nel mondo e venderlo."

In buona sostanza il concetto era, dobbiamo difenderci dai "costi cinesi" applicando le metodologie innovative, le metodologie Lean che si fondano sull'individuazione degli sprechi e che portano a 5+1 principi.

I grandi temi innovativi erano concentrati in pochi "passi guida": capire il valore, capire il flusso del valore, farlo scorrere, fare le cose solo quando sono necessarie, quindi "tirarlo" alla fine, e naturalmente continuare a migliorare.

La ricerca della perfezione era l'obiettivo. Una filosofia d'impresa, un modello, ampiamente applicato e replicato anche con successo, anche estendendo questo approccio fuori delle nostre aziende, lungo la catena che crea il valore, fino ai fornitori..

Si partiva da un approccio concentrato sull'attacco agli sprechi, che comunque è sempre valido, per arrivare allo scorrimento del flusso di valore.

Cosa pensavano i "Pionieri del Lean"? Semplice: "Usiamo il Lean solo per ridurre i costi".

Questo tipo di messaggio è rimasto valido anche nel 2005. Lo definirei il Lean Summit 2 "degli entusiasti".

Perché? Facile, sembrava facile. C'era la consapevolezza che "il Lean funziona". Prima c'era solo tanta curiosità.

Ma c'era già "il passo in più". C'erano le prime intuizioni-applicazioni fuori dall'area della produzione.



**Alessandro
Montalto
(Lean Summit del
maggio 2005)**

"A questo punto dobbiamo, non è che vogliamo tagliare gli sprechi. Se vogliamo sopravvivere dobbiamo abbattere i costi, aumentare produttività ed efficienza quindi eliminare gli sprechi. Come pensiamo di poterlo fare? Cambiando l'organizzazione, cambiando soprattutto il modo di pensare, cambiando la cultura aziendale."

Alessandro Montalto era entusiasta e deciso.

L'azienda dove lavorava purtroppo oggi è in difficoltà e anche questo dato ha contribuito a farci capire che ridurre solo i costi non è l'unica risposta necessaria.

Quello che mancava nel 2005 era una visione di un'impresa snella non solo nell'ambito produttivo ma anche (e forse ancora prima) nello sviluppo del prodotto che poi andrà sulle catene di fornitura e sulla distribuzione.

Abbiamo capito la lezione: ridurre solamente i costi nel mondo della produzione non è l'unica risposta che è necessaria. Non è una soluzione completa.

Nel 2007 al Lean Summit che oggi definisco "dei visionari" si parla anche di risorse umane e di innovazione. Il coinvolgimento delle persone, l'investimento sulle nostre persone e l'innovazione di prodotto e di

OPERATIONAL EXCELLENCE SUMMIT 2011

processo sono temi chiave, sono i veri Focus. Abbiamo dimostrato, casi aziendali alla mano, che ridurre solo i costi è una vittoria di breve periodo. E di questa "eccellenza" da tutelare aveva parlato Anna Maria Artoni, allora presidente di Confindustria Emilia Romagna.



**Anna Maria
Artoni
(video intervista
Lean Summit
maggio 2007)**

"Torniamo agli investimenti, lo hanno fatto molte aziende emiliane, anche in fase congiunturale, lo ricordava Lei prima, non positive o non abbastanza positive, hanno investito in risorse umane, hanno investito in information technology, hanno investito in ricerche e nuovi prodotti appunto, hanno investito in nuovi processi, soprattutto hanno investito in competitività per ridurre gli sprechi, ottimizzando anche i processi interni. Ancora una volta può essere questo a fare la differenza, investire con l'occhio giusto? Con la competitività con la C maiuscola?"

Assolutamente. Assolutamente sì, questa è l'unica sfida che le aziende e in generale i nostri territori possono combattere e cercare di vincere, perché sono le uniche armi vere che le imprese, gli imprenditori e comunque il nostro Paese ha in mano. La sfida dell'innovazione, la sfida della ricerca e quindi la sfida dell'attrazione dei talenti deve essere la sfida che il nostro Paese gioca e andrà a giocare nei prossimi anni.

La svolta è evidente: si parla, prima di tutto, di risorse umane e di innovazione. Il Focus sta cambiando e infatti il titolo del Lean Summit 2007 era: "guardare oltre".

Imprenditori e manager si erano impegnati per immaginare le strategie "oltre la fabbrica" con una visione allargata sullo sviluppo di prodotto, sull'innovazione e sulle persone capaci di avere la conoscenza, la motivazione per sostenere questo tipo di crescita.

Il quarto Lean Summit, nel maggio del 2009, in piena crisi, lo abbiamo definito il meeting "dei consapevoli".

In un momento in cui tutti cercavano di capire cosa bisognava fare, come si poteva affrontare la nuova

e inattesa situazione di emergenza.

Al Lean Summit 2009 aveva fatto riflettere tutti un'intuizione di Andrea Pontremoli, fresco di passaggio dalla presidenza di IBM Italia alla guida operativa della Dallara Automobili.



**Andrea
Pontremoli
(Lean Summit
maggio 2009)**

"La crisi, questo tipo di crisi, sicuramente è un'opportunità. La crisi è una variabile che non abbiamo sotto controllo quindi è inutile dire "sono contento che piove" ma se piove non è che io posso fermare la pioggia, posso aprire l'ombrello. Questa crisi è strettamente legata alla globalizzazione. Non sono un economista ma vedo che ci sono due linee che stanno divergendo velocemente. Punto Uno: le cose che costano poco stanno costando sempre meno. Punto Due: le cose che costano molto stanno costando sempre di più. In pratica sta venendo a mancare "la via di mezzo". Il mercato si sta polarizzando verso il basso e verso l'alto. Allora bisogna capire quali sono le forze che guidano questi cambiamenti, perché, che io sia un'azienda, che sia uno Stato, che sia un territorio devo capire dove mi voglio posizionare. Allora per aiutarmi a decidere, ci sono parametri, riferimenti, molto semplici. Per stare in basso ci vogliono essenzialmente due cose: Punto Uno servono le economie di scala quindi produrre tanto, tantissimo. Punto Due: produrre, farle a basso costo perché se le vendi a basso prezzo le devi produrre a basso costo. Veniamo a noi, alle industrie italiane. In Italia abbiamo una grande fortuna: non abbiamo nessuna di queste due pre-condizioni non abbiamo le produzioni a basso costo e non abbiamo le economie di scala. Quindi possiamo solo puntare sull'alto di gamma, e sull'alto ne servono tre di cose: innovazione, e innovazione per la mia visione è "fare cose che gli altri non fanno", e quindi andiamo all'unicità. Se un'azienda dice: lo faccio anch'io, secondo me ha già perso la partita. Deve dire: questo lo faccio solo io. E se lo fai solo tu, anche se è una nicchia piccolissima, si deve capire che lo 0,1% del mondo è molto di più che il 100% dell'Italia. Quindi innovazione è il primo punto, fare quello che gli altri non fanno, il secondo è il marketing, cioè far sapere che tu fai quella cosa, perché se tu la fai e non lo rendi evidente, non lo dici ai potenziali

**Operational Excellence
Summit 2011
L'intervento
di Michele Bonfiglioli**



clienti, non la comprano. Terzo, avere un marchio, un marchio che identifica innovazione, marketing da associare al prodotto attraverso il tuo marchio: la penna è Bic, giusto? Noi italiani siamo capaci di farle queste cose. Facciamo cose uniche, siamo in grado di costruire un grande marketing e un grande marchio. Quindi l'unicità è la chiave di volta, "lo faccio anch'io", non funziona più."

A commento è doveroso dire che nelle aziende dove Bonfiglioli Consulting è "al lavoro ogni giorno" che nessuna abbia delle scorte...non è proprio vero. Però sicuramente con la lunga crisi che è ancora in atto, ha portato al ripensamento del business, e anche per noi, nella nostra visione, sono avvenuti dei cambiamenti. La crisi ci ha fatto capire ancora meglio che la riduzione dei costi tout court non è l'unica strada.

Abbiamo iniziato a pensare ad un approccio a lungo termine per un cambiamento davvero sostenibile per poter far sopravvivere l'azienda anche oltre questi grandi momenti di discontinuità, oltre questa crisi epocale.

La base, anche in questa nuova visione, sono le persone e sono i processi. Quindi è necessario avere un management che abbia un orizzonte a lungo termine e anche questa non è un'affermazione (con conseguente scelta operativa in azienda) scontata.

Serve un lavoro forte sui processi, servono dei "bravi capi", nonostante tutto ne troviamo sempre tanti nelle aziende che hanno voglia di fare e di cambiare quindi di dare alle persone "sul campo" degli strumenti operativi per arrivare al vero cambiamento.

Questa era la lezione che avevamo imparato nel 2009, in un momento di grossissima difficoltà.

Un momento di difficoltà che sembra continuare. Ecco che arriviamo al cuore del problema: come affrontare una crisi che si rivela "la crisi di un sistema"?

Si parla sempre e fin troppo della crisi dell'Italia, sentiamo dei piagnistei perché cresciamo meno degli altri Paesi, perché la nostra produttività è più bassa di tutti quei Paesi occidentali, perché siamo pieni di vincoli o di problemi, perché mancano le infrastrutture, perché il costo del lavoro troppo alto, perché il carico fiscale è abnorme, perché ogni giorno dobbiamo affrontare storture in materia di diritti dei lavoratori.

Tutti conosciamo questo "quaderno delle lamentele" e aggiungiamo un sistema giudiziario imbarazzante.

Ogni giorno, ogni azienda, ogni imprenditore deve

fare i conti con il recupero dei crediti. Deve lavorare per farsi pagare. In Italia una statistica recente dice che ci vogliono 1.250 giorni per recuperare un credito, in media, in Francia solo 330.

Ci sono vincoli amministrativi, ci sono tanti studi che lo testimoniano. Un'indagine del Sole 24ore (il gruppo editoriale che ha ospitato il primo Operational Excellence Summit) dice che l'Italia, tra i Paesi più industrializzati, è quello che forse ha il maggior numero di vincoli amministrativi.

Con le "sensazioni negative" si può continuare. Un'indagine recentissima condotta su 1.400 top manager in 22 Nazioni, posiziona l'Italia come il Paese che ha avuto l'incremento di complessità maggiore negli ultimi due anni, un dato che conferma comunque l'andamento avuto anche negli anni precedenti, quindi, è un Paese complicato. Un Paese complicato dove magari, se guardiamo anche all'innovazione anche le aziende, quindi noi, spendiamo lo 0,6% del PIL, il prodotto interno lordo, in Germania l'1,84, che però il valore assoluto essendo il prodotto interno lordo tedesco oltre il doppio di quello italiano, vale 5 volte tanto. In Francia che ha circa un PIL come il nostro, l'1,27, quindi è già tre volte tanto.

Anche in fatto di produzione di documenti scientifici l'Italia è ben staccata dalle altre Potenze industriali, registriamo meno brevetti e, guardiamo almeno alla sostenibilità. La sostenibilità, in realtà, è sconosciuta dalla maggior parte delle aziende, o meglio, ne parliamo sempre, facciamo la raccolta differenziata dei rifiuti a casa e forse anche in ufficio, ma quando guardiamo le prime 20 aziende come chiarezza e trasparenza nella comunicazione sulle emissioni vediamo che la strada da fare sarà lunghissima e non facile. Almeno un vantaggio però l'abbiamo: siamo il Paese del sole, questo ci aiuterà?

Nemmeno quello. In realtà la produzione lorda di elettricità da fotovoltaico è ben lontana, per esempio, da quella tedesca che di giorni "pieni di sole" ne ha certamente meno del nostro Paese.

Vediamo spesso inchieste che ci posizionano dietro il Botswana come livello di competitività ma secondo me dobbiamo prendere questa gran mole di dati "con le pinze".

Arrivati a questo punto della riflessione l'Italia davvero deve essere considerata "un sistema in crisi"?

Ci sono solo elementi negativi?

No, ne possiamo trovare anche tanti "positivi".

Il Sole 24 Ore analizzando gli indici dell'aumento del Pil fra il secondo trimestre 2009 e il terzo trimestre del 2010 ha scoperto che l'Italia è



Operational Excellence

Summit 2011

L'intervento

di Michele Bonfiglioli

cresciuta dell'1,5% quindi è lontana dalla crescita tedesca e da quella degli americani.

Però se guardiamo meglio questo dato, e lo confrontiamo con la spesa pubblica, sia con quei finanziamenti e incentivi che vengono dati per aumentare i consumi, l'Italia ha avuto un'iniezione di questi aiuti molto ma molto minore degli altri Paesi, e quindi lo studio conclude che, confrontando una dinamica della crescita del Pil avendo come base la stessa spesa pubblica, ossia quella italiana, in realtà anche le altre economie, sono cresciute non tanto di più dell'azienda italiana, a parte la Germania e gli Stati Uniti, sono sicuramente comparabili. L'economista Marco Fortis (guida la fondazione Edison) in marzo ha sottolineato che tra il 2000 e il 2008 il Pil italiano, in termini reali, è cresciuto cumulativamente soltanto del 6,8, mentre quello americano di quasi tre volte tanto. Ma si chiede anche "che crescita è stata quella americana"? In realtà anche l'Italia, se avesse creato una bolla immobiliare finanziaria come quella americana, forse sarebbe cresciuta come gli Usa e persino di più. A ben vedere anche il debito pubblico tedesco ha superato, per la prima volta, quello italiano come valore assoluto, quindi non è tutto poi così negativo.

Noi Italiani siamo e rimaniamo pur sempre, questo ce lo dobbiamo ricordare, la settima potenza economica mondiale e soprattutto la quinta potenza manifatturiera e in fatto di export siamo quinti al mondo, è vero lontani dalla Cina e dalla Germania, ma con una popolazione sicuramente non confrontabile. Bonfiglioli Consulting è un osservatorio sulla vita reale delle industrie italiane molto particolare, noi viviamo nelle aziende, non

siamo "una banca dati". Quello che si può dire è che le aziende, le aziende manifatturiere italiane, si stanno riprendendo.

In uno studio fatto su base 100 del 2005, sugli ordini dei settori manifatturieri, la metallurgia è cresciuta del 34%, le apparecchiature elettriche del quasi il 20 e si rilevano trend positivi anche in altri settori.

Quindi ci sono e continueranno a esserci aziende italiane che vanno in giro per il mondo vendendo i loro prodotti, che esportano e crescono.

Aziende che tengono alto il nostro prodotto interno lordo. E di queste aziende che hanno affrontato la globalizzazione che dobbiamo parlare più spesso.

Andrea Pontremoli 2009

...*"Penso che in un momento di grandi trasformazioni come quello che stiamo vivendo è importante capire-fare essenzialmente due cose: la prima è interpretare il contesto nel quale si gioca. La seconda, non meno importante, è capire come vogliamo giocare. Noi siamo abituati, in tutte le nostre aziende, a lavorare freneticamente: La nostra agenda la impone sempre qualcun altro: clienti, fornitori, banche, sindacati. Lavoro, lavoro, lavoro. Poi improvvisamente arriva la crisi e "non ho più cose da fare" ma c'è di peggio: "non capisco cosa sia successo". E questa crisi ha un grande vantaggio, ci costringe, tutti, a fermarci e a pensare. Non ci sono più i buffer, non ci sono più i magazzini in mezzo alla catena, per cui quando il consumatore non acquista un bene il primo della catena che magari produce il tondino di ghisa, se ne accorge dopo 10 giorni, e si ferma, mentre prima c'era un'inerzia un effetto trascinamento che diluiva gli effetti della crisi, del calo dei consumi."*

10 giorni, e si ferma, mentre prima c'era un'inerzia un effetto trascinamento che diluiva gli effetti della crisi, del calo dei consumi."

Ecco questa è la visione dell'amministratore delegato della Dallara Automobili. Un'azienda localizzata sulle colline parmensi che produce le automobili per la formula Indy e che cresce a ritmo del 30% all'anno. Un'azienda italiana



OPERATIONAL EXCELLENCE SUMMIT 2011

al 100% (anche come capitali investiti) che schiera tutte le 26 vetture del campionato Indy. La Dallara Automobili ha cercato una nicchia, ha cercato di fare prodotti innovativi. Ecco, di queste aziende TOP, vincenti nel mondo, ne abbiamo tante.

Il nostro Paese nel 2009, in 1.593 classi di prodotto su 5.517, quindi oltre il 30%, siamo nei primi 5 posti e in 250 classi di prodotto siamo stati i primi.

Abbiamo 500 aziende medio grandi che sono nettamente leader mondiali dei loro settori nei settori più vari: dalla meccanica, alle macchine per imballaggio, agli elicotteri, agli yacht, alle scarpe.

Giusto per capirci: siamo i primi produttori per oggetti di rubinetteria, parti di laminatoi per metalli, navi da crociera, navi passeggeri, la pasta, gli yacht, gli elicotteri, gli occhiali da sole, le calzature di cuoio, le lastre fogli di polimeri di propilene, tubi cavi di acciaio inox, fucili e carabine, e anche nella carta igienica, siamo i primi esportatori mondiali di questo tipo di prodotti, quindi siamo un Paese di eccellenze. Ci sono aziende eccellenti che, a dispetto dei vincoli, dei problemi che abbiamo elencato, degli indici, delle innovazioni e di mille altri fattori negativi sono comunque al primo posto, al top.

Quindi, come si può fare, nella nostra visione, per diventare come queste imprese che sono Best in Class nel vero senso della parola?

Il messaggio che è uscito FORTE E CHIARO dal primo Operational Excellence Summit è questo: le imprese italiane possono diventare eccellenti ma devono cominciare a volere, pensare e agire per essere eccellenti.

Prima bisogna "metterselo in testa" di volere diventare un'impresa eccellente e poi bisogna lavorare con coerenza e costanza per realizzare questo obiettivo. Visto che non abbiamo la bacchetta magica ci basiamo sulla nostra esperienza.

Abbiamo focalizzato con chiarezza tre aree di intervento basilare: avere processi senza sprechi, non sono più accettabili, lo scenario competitivo locale e mondiale non consente più di avere processi con attività di poco valore, con scorte alte, inefficienze, mancanza di redditività. E questo è un must; prima di tutto processi senza sprechi.

Poi bisogna innovare, bisogna puntare sulle nicchie, bisogna avere prodotti nuovi in tempi compatibili con i mercati agendo sui processi,

anche in progettazione, ma soprattutto motivando le persone. Sono le persone che lavorano nelle aziende il capitale più importante che abbiamo.

Il terzo aspetto che si deve tenere in considerazione è la sostenibilità.

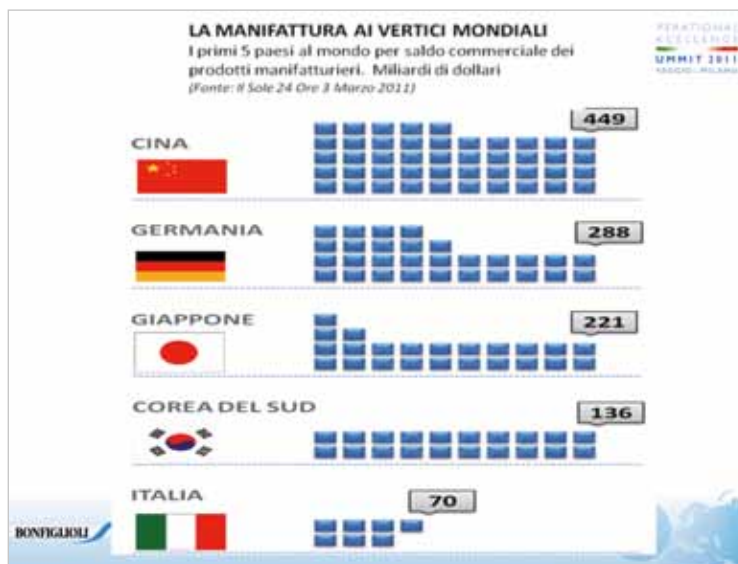
Dobbiamo avere maggiore cura per l'ambiente che ci circonda, ma anche maggiori attenzioni per la comunità dove operiamo con le imprese e per la nostra società.

Solo così possiamo creare oggi l'azienda di domani.

Ecco, concludendo, se un'azienda, si impegna seriamente per centrare questi tre obiettivi diventa un'azienda eccellente che può avere successo duraturo nel tempo.

Ci sono metodi e pratiche che possono portare all'eccellenza e garantire un futuro prospero alle aziende di ogni settore e dimensione. Applicarli è possibile, noi di Bonfiglioli Consulting sperimentiamo ogni giorno che si ottengono risultati positivi, misurabili e duraturi.

Applichiamoli su larga scala basandoci su "modelli italiani" che ci sono e sono validi così saremo tutti un po' più orgogliosi delle nostre belle imprese italiane.



“la sostenibilità competitiva è e sarà il frutto di una domanda sociale ben precisa con stimoli irrefrenabili”



LA SOSTENIBILITA' COMPETITIVA



Silverio Bonfiglioli
Membro del CdA
Bonfiglioli
Consulting

La maggior parte delle aziende, oggi, sta facendo investimenti strategici sull'innovazione per l'efficienza energetica, fonti rinnovabili e produttività delle risorse disponibili, allo scopo di ridurre e controllare le fonti d'inquinamento.

Le Aziende sono spinte verso la sostenibilità sia dai consumatori, alla continua ricerca di prodotti e servizi sostenibili, che dai Governi, che iniziano a recepire Normative sulla sostenibilità, come ad esempio la Normativa CEE 20 20 20 che prevede nel 2020 minori emissioni di CO2 del 20% e l'utilizzo del 20% di energie alternative.

Chi investe considera sempre più le emissioni inquinanti e l'utilizzo dell'acqua ed energia come un fattore materiale e centrale per le performance dell'azienda; gli Stakeholders si aspettano dei ritorni in tal senso, sempre più attenti alle crescenti preoccupazioni private e pubbliche nei confronti di: cambiamenti del clima, inquinamento industriale, sicurezza alimentare, scarsità della disponibilità di risorse naturali, costo della vita e salute sociale.

Tutto ciò preoccupa sempre più e il Manager non

può ignorare che la Sostenibilità è un'opportunità e un fattore centrale per la competitività nei prossimi anni, sempre più consapevole che oggi il contesto sociale e fisico in cui viviamo ce lo impone.

A differenza della Qualità Totale, megatrend degli anni 80 come l'Informatica, la sostenibilità competitiva è e sarà il frutto di una domanda sociale ben precisa con stimoli irrefrenabili.

Le imprese di avanguardia lo hanno già capito e stanno investendo nell'ambiente e nella riduzione dei consumi energetici: vogliono continuare a innovare per stare davanti. Hanno capito che non eccedere nell'utilizzo delle risorse e ridurre l'impatto ambientale, è il primo grande sforzo verso una gestione più consapevole delle risorse ambientali e del rispetto della vita delle persone stesse.



Esisterà sempre più una stretta connessione fra Sostenibilità competitiva e bisogni sociali e il relativo modello gestionale avrà quindi un'impronta più sociale come sotto esemplificato:



Il Leader dell'impresa non dovrà fare solo leva sull'etica per fare business, ma dovrà fare leva su tutte le risorse disponibili per creare un valore economico per l'impresa, che abbia anche un valore rilevante per la società in cui opera.

Bonfiglioli Consulting è consapevole di questo trend e unendo la sua lunga esperienza in campo industriale del lean manufacturing e della progettazione Lean, alla profonda conoscenza dei sistemi normati è in grado di supportare le aziende nello sviluppo e nell'applicazione di una politica di sostenibilità competitiva attraverso i seguenti 4 stadi di creazione del valore:

- 1- Riduzione dei costi, rischi e sprechi
- 2- Riprogettazione dei prodotti e di processi tali da ottimizzare le performance: fare cose nuove in modi nuovi
- 3- Integrazione di approcci innovativi nelle strategie Aziendali
- 4- Differenziazione delle proposte del valore, attraverso nuovi modelli di Business che sfruttano queste innovazioni per migliorare la cultura aziendale e la leadership del Brand, creando un vantaggio competitivo durevole.

In una prima fase Bonfiglioli Consulting, consapevole delle nuove necessità del mercato mondiale, mette a disposizione delle aziende un gruppo di lavoro dedicato con focus operativo su Ambiente, Sicurezza ed Energy Management, come si può vedere dal "Modello di Sostenibilità Ambientale".

Per queste attività si avvale di formazione tecnica sulla normativa ISO 14001, sull'Energy Management dell'ENEA e sulla norma OHSAS della sicurezza. Sono dei moderni tools di gestione della Sostenibilità e dei suoi fattori importanti sopracitati che sono stati sviluppati ispirandosi ai moderni principi del WCM (World Class Manufacturing), utilizzati oggi dalle maggiori imprese multinazionali che investono già in processi autosostenibili ecosostenibili. Questi tools di gestione sono supportati in maniera trasversale dal driver dei costi (Cost Deployment), che priorizza le scelte dei progetti di miglioramento continuo, e dallo sviluppo delle risorse (People Development), che orienta le scelte sul miglioramento delle competenze delle risorse impegnate nei progetti in essere sul Miglioramento dei KPI's definiti nella fase progettuale della Sostenibilità Ambientale.

Silverio Bonfiglioli 14 Aprile 2011

con la collaborazione di Sarah Bellini e Valeria De Luca

MODELLO DI SOSTENIBILITA' AMBIENTALE





SODALITAS SOCIAL AWARD: ECCO I VINCITORI DEL 2011

Conclusa la IX edizione del prestigioso premio nazionale per la Sostenibilità d'Impresa

Sono stati 251 i progetti presentati, 206 le aziende candidate, 10 i vincitori. Questi i numeri della 9ª Edizione del Sodalitas Social Award, l'ormai celebre premio per la Sostenibilità d'Impresa organizzato da Fondazione Sodalitas, che anche quest'anno ha visto una nutrita partecipazione, a conferma di come le imprese, pur in momenti di crisi, continuino ad attribuire un valore peculiare e competitivo allo sviluppo di azioni sociali e sostenibili. Tutti i progetti candidati al Premio sono già presenti su Sodalitas Social Solution, il database online sulla Sostenibilità d'Impresa più completo a livello europeo, che raccoglie oltre 1.600 iniziative di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa.



PREMIO PER LA MIGLIORE INIZIATIVA A FAVORE DELL'AMBIENTE

Barilla: "Buono per te, sostenibile per l'ambiente. L'alimentazione sana che fa bene al pianeta"

Menzione Speciale: Coop Italia: "Acqua di casa mia"

PREMIO PER LA MIGLIORE INIZIATIVA RIVOLTA ALLA COMUNITÀ, AI SUOI SOGGETTI E AI SUOI BISOGNI

UniCredit: "Universo Non Profit"

PREMIO PER LA MIGLIORE INIZIATIVA A SOSTEGNO DEL VALORE DELLA PERSONA E DEL LAVORO

Sodexo Italia: "La Disabilità fa team: Sodexo con il Comune di Morbegno"

PREMIO PER LA MIGLIORE INIZIATIVA NELL'AMBITO DEL MERCATO

Ikea: "Cucine ad elevata accessibilità"

PREMIO PER LA MIGLIORE INIZIATIVA DI RESPONSABILITÀ SOCIALE REALIZZATA DA PMI

Wellness Innovation Project: "Impianto produttivo a basso impatto ambientale per la produzione di biopannolini"

PREMIO PER LA MIGLIORE INIZIATIVA DI RESPONSABILITÀ SOCIALE REALIZZATA DA ENTE LOCALE, ISTITUZIONE PUBBLICA O SCOLASTICA

Provincia di Cagliari, Assessorato Politiche Sociali: "Servizi itineranti per gli immigrati: Unità mobile e mediazione badanti"

Menzione Speciale: Comune di Gorgonzola, Assessorato all'Ambiente: "Obiettivo Ambiente"

PREMIO SPECIALE DELLA GIURIA PER L'INSERIMENTO E LO SVILUPPO PROFESSIONALE DEI GIOVANI

CNA Rimini: "Fondo per la scuola"

Camera di Commercio di Rimini - "La Città dei Mestieri: un ponte fra scuola e impresa"

BARILLA HA FATTO "IL BIS"

Grazie all'impegno sulla strada dello sviluppo è stata premiata quest'anno in giugno per l'Innovazione e per l'impegno sulla sostenibilità alimentare e ambientale.

A Roma, nella splendida cornice del Quirinale, Barilla ha ricevuto il Premio per l'Innovazione con il progetto "Storie di Frutta" di Mulino Bianco, frullati 100% frutta, senza aggiunta di zuccheri, coloranti e conservanti.

A Milano, in Assolombarda, nell'ambito della nona edizione del Sodalitas Social Award, Barilla ha ricevuto il primo premio nella categoria dei progetti a favore dell'Ambiente per l'evento: "Doppia Piramide: Buono per te, Sostenibile per l'ambiente. L'alimentazione sana che fa bene al Pianeta". La manifestazione, organizzata a Roma, coinvolse oltre 13.000 persone, tra cui 1.200 ragazzi delle scuole elementari e media, che firmarono pubblicamente il Manifesto per l'Alimentazione Sostenibile.

La nostra impresa ha sempre avuto l'aspirazione e il desiderio di aiutare le persone a vivere meglio, ad accrescere il loro benessere e la loro gioia mangiando bene. E questa radice di senso profonda veniva espressa consapevolmente inequivocabilmente da Pietro Barilla quando affermava: "Date da mangiare alla gente quello che daresti ai vostri figli". I temi della responsabilità sociale sono da più di un secolo parte integrante della loro cultura: Barilla approccia al meglio alla sostenibilità.



ICE: PRESENTA VOLUME SU ECCELLENZA ITALIANA

L'istituto nazionale per il Commercio Estero (Ice) racconta l'eccellenza italiana nel settore dell'innovazione e della tecnologia attraverso 18 storie concrete di progetti realizzati in diversi Paesi esteri, raccolte nel secondo volume presentato il 14 giugno a Roma, durante il Premio per l'Innovazione al Quirinale.

Da Eni, Enel G.P, Italcementi ad Angelantoni, Davi, Impregilo e Pramac, passando per Amut, Fomas e Magaldi, si legge in una nota, sono queste alcune fra le imprese che eccellono nel settore dell'innovazione tecnologica, svelando un'Italia proiettata verso il futuro.

La seconda edizione di 'The Italian Edge' 'Technology for Sustainability', dopo il successo del primo volume nel 2010, rivela un sistema d'impresa che posiziona l'Italia tra i paesi all'avanguardia nell'innovazione tecnologica a livello globale. Si tratta di imprese attive nella realizzazione di progetti in diversi Paesi stranieri nei quali offrono soluzioni originali, e soprattutto di sostenibilità ambientale in aree che necessitano capacità e soluzioni specifiche.

“Se nel primo numero della Collana dal titolo 'Technology for Excellence' abbiamo voluto porre l'accento sui macchinari italiani, veri e propri gioielli del più avanzato know how tecnologico, con questa seconda pubblicazione - commenta il presidente dell'Ice Umberto Vattani - si è messo l'accento sul comparto delle tecnologie sostenibili, all'interno del quale opera una rete di aziende con specifiche ed avanzate conoscenze che spaziano dalla conservazione dell'acqua, alla fornitura di prodotti e componenti per i settori aerospaziale ed energetico, fino all'edilizia sostenibile. La sostenibilità - precisa Vattani - è il filo conduttore di tutto il volume che, attraverso una minuziosa analisi, illustra come nel mondo sia in atto una rivoluzione che porterà ad una trasformazione radicale dei nostri stili di vita, del nostro modo di muoverci, costruire e produrre, nel segno di uno sviluppo rispettoso dell'ambiente e basato su nuove forme di energia”.



Umberto
Vattani
Presidente Ice



www.theitalianedge.com



LA SECONDA EDIZIONE DELL'OPERATIONAL EXCELLENCE AWARD

Magneti Marelli vince il premio all'eccellenza



Sulla base del "Benchmarking Study 2011", condotto in quattro paesi (Italia, Germania, Paesi Bassi e Spagna) su un campione di imprese medie e grandi di diversi settori, da Bonfiglioli Consulting e da altre società di consulenza legate al network Highland Worldwide, sono stati assegnati i Premi "OPERATIONAL EXCELLENCE award 2011".

La nuova formula del meeting Bonfiglioli Consulting, articolato su sessioni tematiche, ha trovato corrispondenza anche nella selezione delle aziende da premiare e ha definito tre categorie dove individuare l'azienda eccellente: Processi, Innovazione e Sostenibilità.

In più è stato assegnato un premio Globale che per la prima edizione è andato a Magneti Marelli Powertrain & Electronics SpA (componentistica automotive).

Ha ritirato il premio Piero Toselli.

Per la categoria Sostenibilità è stata premiata Vestas Nacelles Italia Srl (generatori eolici) di Taranto.

Ha ritirato il premio Maria Romano.

Per l'Innovazione il premio è andato a Bracco Imaging SpA (soluzioni diagnostiche) di Milano.

Ha ritirato il premio Fulvio Uggeri.

Per la categoria Processi il riconoscimento è andato a Brovedani SpA di Pordenone (componentistica meccanica).

Ha ritirato il premio Gabriele Mattioli.



Fulvio Uggeri.
(Bracco Imaging SpA) ritira il premio
per la Categoria Innovazione



Gabriele Mattioli
(Brovedani SpA) ritira il premio
per la categoria Processi



Maria Romano
(Vestas Nacelles Italia Srl) ritira il premio
per la categoria Sostenibilità

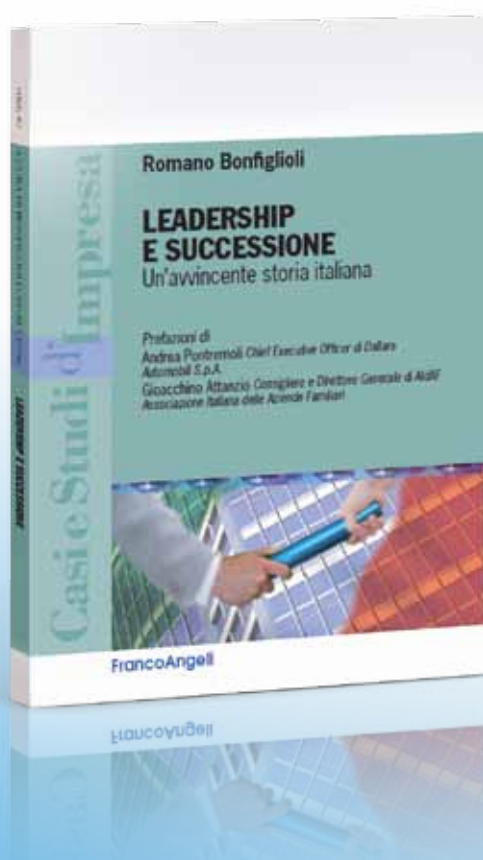


LEADERSHIP E SUCCESSIONE: il “bis” di Romano Bonfiglioli

Romano Bonfiglioli “concede il bis”. Il volume “Leadership e successione – Un’avvincente storia italiana” che è arrivato nelle librerie in tutta Italia (edizioni FrancoAngeli nella nuova collana Casi e Studi d’Impresa) da qualche settimana è al centro di molte attenzioni.

A Romano Bonfiglioli, dopo il tour che lo ha portato in decine di città con il precedente volume, “Leadership e dintorni” sono nuovamente arrivate richieste per presentare “viva voce” il nuovo volume che al precedente aggiunge una nuova trattazione sul tema del passaggio generazionale.

Romano Bonfiglioli ha già presentato il volume al Gruppo Giovani di Confindustria Alessandria e lo presenterà a breve in altre Associazioni Industriali.





UNA VIDEO PRESENTATION all'Operational Excellence Summit

Nella seconda parte del 2011 è prevista una presentazione ufficiale del volume "Leadership e Successione" con i protagonisti delle case history di successo, aziende come IMA, Fava-Baltur, FAR che hanno completato il passaggio del testimone ma anche al primo Operational Excellence Summit si è parlato del volume grazie a una video presentazione: "un libro in un minuto" che è disponibile anche su internet nella home page del portale www.bcssoa.it nella sezione PUBBLICAZIONI



Ecco la sintesi della video intervista a Romano Bonfiglioli che inizia con una riflessione dell'autore:

"A tutti quelli che poi con sorpresa mi hanno chiesto, perché lasci, sei ancora in forma, voglio ricordare che sotto una grande quercia non crescono grandi alberi, ma solo cespugli, quindi per favorire la crescita dei successori bisogna rimuovere la grande quercia".

Romano Bonfiglioli nella collana Casi e studi di impresa ha dato alle stampe "leadership e successione", un'avvincente storia italiana.

Se non c'è un leader e un successore l'impresa rischia la sopravvivenza. Le organizzazioni di successo hanno una caratteristica

principale che le differenzia dalle organizzazioni che non hanno successo: una leadership dinamica ed efficace.

Leader adatti anche a ricevere le redini del fondatore, quindi si nasce o si diventa?

"Leader si nasce e si diventa".

Il volume offre tre spaccati di impresa dove il passaggio generazionale è riuscito. Romano Bonfiglioli nella sua impresa, quella che ha creato nel 1973, il passaggio generazionale lo ha completato?

"Devo dire che l'ho completato spero bene, e ho avuto la fortuna di aver avuto due figli che hanno preso in mano le redini della società e la stanno conducendo in maniera più che soddisfacente".



L'anteprima è anche su Google Libri

Google

E' possibile leggere on line, su video, l'anteprima del volume Leader e Successione su Google Libri.

Basta digitare "Romano Bonfiglioli" nella finestra di ricerca della Home page

<http://books.google.it/books>

e compariranno tutti i volumi più recenti pubblicati dal fondatore di Bonfiglioli Consulting.





HIGHLAND WORLDWIDE: “PIU’ PRESENTI IN CINA”



The Antai College of Economics & Management, Shanghai Jiao Tong University in Cina è un riferimento importante, è una business school di altissimo standing e la visita di Dan Reardon, presidente di Highland Worldwide, è un segnale positivo per il network di consulenza che ha intensificato la sua presenza in Asia. Molto apprezzato il tema scelto da Dan Reardon per la conversazione con studenti e docenti: “Practical Consulting, The innovation in Consulting Industry”.

Dan Reardon ha vestito i panni di “ambasciatore” portando un modo diverso di intendere la consulenza alle imprese basato sul rapporto diretto e personalizzato.

Highland Worldwide ha aperto un ufficio di rappresentanza a Shanghai e nel piano di sviluppo a cinque anni è prevista l'apertura di altre sedi (da 3 a 5) in altre aree a forte vocazione industriale della Cina.

Global Presence

COLLECTIVE EXPERTISE



La nuova video presentation di Northhighland, il punto di riferimento americano del network Highland Worldwide che comprende, per l'Italia, Bonfiglioli Consulting è visibile già nella home page sul portale internet www.northhighland.com

Il presidente Dan Reardon ha scelto di valorizzare le parole chiave che sono alla base dell'alleanza tra 2200 consulenti che operano in tutto il mondo. Quindi presenza globale e somma di esperienze locali per dare ai vertici aziendali, imprenditori e manager, il meglio in fatto di vision sul futuro.

Le aziende cercano il know how dei consulenti

... Nonostante la crisi



La crisi degli ultimi anni ha avuto effetti sul ricorso al mondo della consulenza da parte delle aziende dell'informazione e intrattenimento, delle telecomunicazioni e dei trasporti, ma il rapporto non è venuto meno, segno che, al di là della turbolenza economica, la collaborazione è percepita dalle aziende come importante. Se da un lato, infatti, il taglio dei costi da parte delle imprese ha provocato la diminuzione del ricorso alla consulenza di direzione

(es. consulenza all'organizzazione o alla pianificazione strategica), facendo sì che, nel 2009, solo il 20% circa di aziende destinassero budget a questo tipo di servizio, dall'altro, è aumentata ad esempio la richiesta di supporto da parte di consulenti legali e informatici. Lo sottolinea "Uscire dalla crisi, reinventando il business", una ricerca presentata all'Università Bocconi di Milano e realizzata da Ferdinando Pennarola e Olga Annushkina del Centro di ricerca Enter della Bocconi, in collaborazione con Ernst & Young, che ha analizzato come sono cambiati i rapporti tra imprese e consulenza tra il 2005 e il 2009. Dalla ricerca emerge come le aziende che si sono rivolte a consulenti di direzione si siano ridotte di circa la metà nel 2009: rispetto al 2005, i media che li hanno utilizzati sono scesi dal 47,8% al 24,4%, mentre nel settore dei trasporti si è passati dal 49,4% al 21,4% e in quello delle telecomunicazioni dal 31,6% al 12,6%. È cresciuta invece la quota destinata alla consulenza informatica o legale e tributaria.

"La crisi ha effettivamente contribuito a ridisegnare i confini del rapporto consulenti - aziende clienti", spiega Pennarola. "Molto di ciò che è percepito come 'superfluo' è stato tagliato e ne è testimone la riduzione delle spese di consulenza di direzione. Si sono invece conservati i rapporti con i servizi professionali più tecnici, ove l'azienda-cliente denota di aver operato una scelta di outsourcing di queste professionalità, preferendo quelle del mercato a quelle interne, purché le prime garantiscano una elevata qualità del know how apportato". Anche sul versante dell'analisi delle modalità di retribuzione dell'attività di consulenza lo studio condotto dall'Enter sottolinea il generale obiettivo di contenimento dei costi che in questi anni è stato perseguito dalle imprese dei tre settori: tutte, infatti, continuano a preferire una retribuzione 'a corpo' piuttosto che 'a cottimo' dell'attività di consulenza.

Over 45, il lavoro dopo la crisi



Come riuscire a rivalutare le competenze e le esperienze degli over 45? Nei prossimi anni sarà fondamentale favorire una maggiore partecipazione al mercato del lavoro di risorse umane più mature. Una fascia di popolazione che cresce in tutti i Paesi dell'Ue, il cui ritiro creerà una forte pressione sul finanziamento dei sistemi previdenziali e assistenziali nazionali. Tra i problemi, anche il fatto che continua a diminuire il numero di lavoratori giovani e qualificati

per far fronte al bisogno di competenze. Lo afferma la ricerca "Mature people: una risorsa da valorizzare" dell'osservatorio sul "diversity management" della Sda Bocconi, a cura di Simona Cuomo, professoressa di leadership, che da un attento esame su come si comportano le aziende italiane ha rilevato che spesso il valore della performance viene correlato in modo inversamente proporzionale all'età e che spesso chi è flessibile non viene considerato come un valore ma come una risorsa meno produttiva. Cruciale sarà dunque dare il giusto valore alle competenze ai vari livelli. In Scandinavia e negli Usa questa eventualità non viene per forza vista in modo del tutto negativo perché i manager vengono "educati" a una riconversione, al marketing di loro stessi con skill evoluti, al fatto che non esista la "employability" a vita. In Italia cominciano comunque a nascere associazioni che aiutano i disoccupati a riproporsi.



NEWS

OPERATIONAL
EXCELLENCE

SUMMIT 2011

6 MAGGIO - MILANO

SALA COLLINA - GRUPPO24ORE



ARRIVEDERCI AL 2013

SEE YOU IN 2013