

# COVER STORY

“Scelte di successo”  
Operational Excellence  
Summit

## FOCUS ON

# Lean Factory School

## “anno primo”





In copertina  
**Marco Fortis**  
 Vice Presidente Fondazione Edison  
 Milano

**Proprietario**  
 Bonfiglioli Consulting S.r.l.  
 Via Isonzo, 61  
 Casalecchio di Reno (BO)  
 e-mail: info@bcsoa.it

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

**Direttore responsabile**  
 Stefano Catellani

**Stampa**  
 Bertani&C. S.r.l.  
 Via C.A. Dalla Chiesa, 4  
 42025 Cavriago (RE)

**Progetto grafico**  
 Menabò Group  
 Via Napoleone Bonaparte, 50  
 47121 Forlì (FC)

## SOMMARIO

- 5 | Bonfiglioli Consulting:  
i secondi 40 anni
- 7 | I "campioni nascosti"  
dell'industria italiana
- 9 | Oltre la crisi: "Vinceranno solo  
le imprese eccellenti e innovative"
- 11 | Ecco la nostra competitività ai raggi X:  
"stiamo migliorando"
- 15 | Un brindisi al Lean World Class®
- 17 | La rivincita dei "lean manager"  
gli esperti in tagli e risparmi
- 18 | Lean Factory School "anno primo"
- 21 | Master full immersion Lean Six Sigma
- 22 | Lean World Class® in Tour  
Storie di eccellenza italiana
- 23 | Scuola giapponese, spirito italiano
- 25 | La crisi c'è! Guardiamo oltre
- 27 | Cost saving e Lean Organization  
come leve per ottimizzare  
i processi aziendali
- 28 | I nostri primi 40 anni: "Era solo un'idea...  
è diventata un'impresa"
- 30 | Romano Bonfiglioli: "io la penso così"
- 31 | News

# Retreat or reset? Growth!

L'Italia delle eccellenze e della sostenibilità  
è la vera risposta nei fatti alla crisi infinita

**R**etreat or reset? Lento declino o ripartenza da zero? Capita spesso di leggere domande di questo tipo riferite al futuro dell'industria manifatturiera italiana.

Ma c'è una terza opzione, vincente: **growth**, crescita. Possibile? Certo. È una via che parte dalla capacità di "tenere duro", nonostante i pesanti fardelli che ogni impresa inserita nel Sistema Italia deve portare, che diventa percorribile solo puntando sull'Italia delle eccellenze che - guarda caso - sono sempre più focalizzate sulla **ricerca dell'efficienza operativa**, dalla progettazione al servizio post vendita, sull'**innovazione** e sulla **sostenibilità**.

È un vero **tratto comune che unisce imprese di dimensioni e settori diversi** - come sottolinea l'economista Marco Fortis, che porterà le sue riflessioni all'Operational Excellence Summit 2013 "Scelte di successo: storie di eccellenza in Italia" in programma a Milano il 16 maggio: "C'è tutta un'Italia manifatturiera, non solo, come si potrebbe pensare, nei tradizionali prodotti della moda, dell'arredo o dell'alimentare, ma anche nella metallurgia, nella meccanica e nei mezzi di trasporto, che batte regolarmente persino la super-competitiva Germania sui mercati internazionali, facendo registrare in molti prodotti appartenenti a questi settori avanzi commerciali ben superiori a quelli delle aziende tedesche." Tutto vero, verissimo. Nei quotidiani contatti con imprenditori e manager, i consulenti del team Bonfiglioli Consulting trovano la conferma che la parola chiave è "eccellenza".

Quelle indicate dal prof. Fortis sono aziende, le eccellenze del made in Italy, che continuano a dare una risposta positiva, giorno per giorno, ma senza troppe parole: nei fatti, nei numeri.

Le analisi condotte dall'Unione Europea dicono che gli **investimenti in innovazione** sono la vera arma anti-crisi.

È la via percorsa dalle grandi imprese europee, ma in Italia siamo ancora in posizioni competitive complessivamente non adeguate. Oltre all'aumento del fatturato e dei profitti, chi investe crea nuovi posti di lavoro. Anzi, secondo il Quadro di valutazione 2012 degli investimenti in R&S preparato dalla Commissione Europea, **l'occupazione cresce di più nei settori a maggiore intensità di ricerca**.

E la sostenibilità? Il grado di considerazione della "**green policy**" complessiva nelle imprese cresce. Lo dice l'elenco di aziende che hanno sottoscritto la **Carta Confederale dei Principi per la Sostenibilità Ambientale**.

Il progetto rappresenta per le imprese aderenti a Confindustria una bussola per orientare le scelte quotidiane verso valori di riferimento chiari nel cammino per uno sviluppo sostenibile.

## Le buone pratiche green



Le aziende che hanno aderito alla Carta dei Principi per la Sostenibilità Ambientale dovranno realizzare 10 eco-azioni.

- Conseguitamento di obiettivi di sostenibilità ambientale nel breve, medio e lungo periodo
- Adozione di un approccio preventivo
- Uso efficiente delle risorse naturali
- Controllo e riduzione degli impatti ambientali
- Centralità di tecnologie innovative
- Gestione responsabile del prodotto
- Gestione responsabile della filiera produttiva
- Sensibilizzazione e formazione
- Trasparenza nelle relazioni con le parti interessate
- Coerenza nelle attività internazionali

La sostenibilità ambientale è quindi uno dei pilastri dello sviluppo e va perseguita attraverso una sinergia tra sistema industriale, mondo istituzionale e parti sociali al fine di attivare un impegno condiviso pro-attivo e responsabile, che dia vita ad un circolo virtuoso di emulazione reciproca.



Dietro al logo “Confindustria per la sostenibilità” c’è un lavoro complesso, ma ci sono anche risultati evidenti in termini di risparmio sulle gestioni energetiche, sui rifiuti e sulla **qualità complessiva del fare impresa**. Sostenibilità si traduce infatti in una tripla “bottom line”: **persone, quindi qualità della vita** (beneficio sociale), **ecologia, quindi rispetto dell’ambiente** (beneficio ambientale), **profitti, ovvero crescita e ricchezza** (beneficio economico) per il mondo produttivo ed industriale - ricchezza determinata sia dai profitti sia dalle maggiori opportunità derivanti da queste scelte.

Ma c’è di più. Non è un caso se **nelle graduatorie delle aziende dove i neolaureati sognano di lavorare ai primi posti ci sono aziende che fanno dell’innovazione e della sostenibilità un impegno “per l’eccellenza”**.

Lo stesso spirito che muove da un anno le attività della Lean Factory School avviata da Bonfiglioli Consulting.

|  |                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1                                                                                   | ENI                           |
| 2                                                                                   | Ferrovie dello Stato Italiane |
| 4                                                                                   | Apple                         |
| 7                                                                                   | Novartis                      |
| 12                                                                                  | Barilla                       |
| 13                                                                                  | Ferrari                       |
| 18                                                                                  | Ducati Motor                  |
| 18                                                                                  | Procter & Gamble              |
| 19                                                                                  | Altran                        |
| 19                                                                                  | Angelini Farmaceutici         |
| 20                                                                                  | Max Mara                      |

Il Best Employer of Choice è un ranking che individua le aziende più desiderate come luogo di lavoro.

Si ottiene attraverso un ordinamento decrescente di valori percentuali determinati dal rapporto tra il numero di neolaureati che vorrebbe andare a lavorare in una determinata azienda (“tra tutte le aziende in quale preferiresti andare a lavorare?”) e il numero totale di intervistati.

La conquista dei primi/ultimi posti definisce l’azienda una delle più/meno ambite come luogo di lavoro. Ritroverete questi temi sfogliando questo numero di *Impresa & Imprese*, che sottolinea anche i primi 40 anni di vita che Bonfiglioli Consulting festeggia in questo 2013.

Nel 1973 le sfide erano solo in parte diverse perché, come ricorda Romano Bonfiglioli: “Di crisi ne abbiamo viste altre... e ne siamo usciti. Possiamo farcela anche questa volta.”

Come? “Investire nei giovani: se non ora quando?”

# Bonfiglioli Consulting: i secondi 40 anni

Importanti investimenti per consolidare il posizionamento al top tra le imprese italiane di consulenza, aprendo nuovi scenari per guardare oltre la crisi

**P**arola d'ordine doppia: **innovare e investire**. I secondi 40 anni di Bonfiglioli Consulting iniziano su due direttrici precise che nel 2013 inizieranno a delinearsi. Michele Bonfiglioli, 38 anni, da tre anni Amministratore Delegato di Bonfiglioli Consulting, ha tracciato una rotta che **punta ancora verso la crescita**: "Certamente la fase congiunturale che stiamo affrontando in questi anni non è facile - spiega - ma anche **nel 2012 abbiamo mantenuto un trend di crescita positivo sul fatturato**. Il budget 2013 viaggia verso i 6,5 milioni di euro (+10% sul 2012) e manteniamo in positivo i nostri indici di redditività. È questa la base di partenza. Una base solida che ci consente, nonostante la fase di crisi che rallenta molte aziende italiane, di investire e assumere."

**Il team di consulenti che ruota intorno a Bonfiglioli Consulting sfiora le sessanta unità e l'apertura verso i giovani è significativa.**

"Nel 2013 inseriremo 10 consulenti e tutti sotto i 30 anni - continua Michele Bonfiglioli - In un Paese come il nostro, che vede la disoccupazione giovanile salire continuamente, soprattutto se si analizzano i profili qualificati (in gennaio la disoccupazione

under 24 è arrivata al 38,7% e nel Mezzogiorno supera il 50%, il dato peggiore dal 1992), mi pare un segnale di fiducia importante nel futuro, visto che il grafico basato sul numero di occupati di Bonfiglioli Consulting non ha mai segnato flessioni ma solo consolidamenti o crescita."

Da un anno Bonfiglioli Consulting ha avviato a Crespellano (alle porte di Bologna) la Lean Factory School: "Se sono oltre 350 i professionisti che dalle aziende arrivano alla Lean Factory School - precisa Michele Bonfiglioli - significa che **la nostra proposta formativa, che è in continua evoluzione** (due nuovi corsi saranno avviati nella seconda metà del 2013), **risponde alla necessità di far crescere la cultura dell'eccellenza nelle operations**. Ma c'è di più. La Lean Factory School sarà sempre di più una **scuola aperta a 360°**. Penso alle competenze, al know how in tema di nuovi materiali che possono dare vantaggi competitivi alle aziende. Alla Lean Factory School fanno riferimento esperti di materiali innovativi che possono fornire idee nuove a chi vive nelle aziende da molti anni.

La Lean Factory School può diventare una **fonte di aggiornamento permanente anche per gli Uffici Tec-**

**MICHELE BONFIGLIOLI**

AD Bonfiglioli Consulting





nicì delle aziende sotto molti punti di vista.” Innovazione e investimenti. Il filo conduttore del 2013 e dei prossimi anni sarà questo. “Lavoriamo ogni giorno per essere percepiti come **‘quelli delle Operations’** - aggiunge Michele Bonfiglioli - **un team capace di far compiere il salto di qualità verso l'eccellenza alle aziende nel più alto numero di settori possibile.** L'automotive, certamente, il life sciences, l'alimentare, i servizi finanziari e altro ancora.

Per questo inseriamo professionisti e continuiamo a migliorare la nostra offerta alle aziende. Il Lean World Class®, che abbiamo brevettato a livello europeo, è il frutto di questo lavoro di miglioramento incessante, che continua. Abbiamo inserito in Bonfiglioli Consulting esperti di informatica perché puntiamo a dare ai nostri clienti una **grande flessibilità**

**di fruizione del know how** che possiamo trasmettere. Penso a tutte le soluzioni che la tecnologia digitale ci può aprire: dalle gallery di video lezioni, alle APPS fruibili su tablet e smartphone per arrivare a tanti software dedicati che possono aiutare il personale delle aziende che applicano il Lean World Class® a gestire in modo più semplice i processi di miglioramento.” Bonfiglioli Consulting non investe solo in Ricerca&Sviluppo ma anche in **nuove strutture operative.** La sede di Milano, che funziona a pieno ritmo da aprile 2013, apre la strada a nuove espansioni. “Con la stessa formula - annuncia Michele Bonfiglioli - quella di uno spazio per lavorare e creare sinergie di prossimità con i clienti, pensiamo di replicare anche con un secondo ufficio nell'area Nord Est, dove abbiamo molti clienti e dove le potenzialità

sono tante.” Il processo di **passaggio generazionale** è alla base dei secondi 40 anni. Michele Bonfiglioli (Amministratore Delegato) e Matteo Bonfiglioli (Presidente) hanno di fronte sfide ambiziose che partono da scelte azzeccate come **l'ingresso nel network internazionale di consulenti Highland Worldwide**, che ha appena chiamato **Michele Bonfiglioli nel board internazionale dedicato alle scelte strategiche** (Highland Worldwide Management Committee).

“Per noi, essere parte di Highland Worldwide - commenta Michele Bonfiglioli - è diventato in questi anni un fatto naturale, una quotidianità.

Il nostro approccio Lean World Class® è apprezzato a livello internazionale e ospitiamo summit dedicati come il Financial Services Summit in calendario il prossimo 18-19 giugno oppure quello sull'automotive che sarà di nuovo organizzato a Bologna in autunno.” La linea di dialogo aperta da Bonfiglioli Consulting con imprenditori e manager che vogliono migliorare la competitività passa da confronti quotidiani con le realtà aziendali e da un calendario di iniziative - workshop, seminari, walking tour - che si articola nel corso dell'anno. “Siamo arrivati a oltre 30 eventi nel 2012 - aggiunge Michele Bonfiglioli - nelle nostre sedi e direttamente nelle aziende e per tutto il 2013 continueremo il nostro calendario di appuntamenti con le aziende come il Lean World Class® in tour, che consente di vedere sul campo come si realizzano i processi di miglioramento.”

# I "campioni nascosti" dell'industria italiana

Il 16 maggio nella sede milanese del Sole 24 Ore imprenditori e manager si confronteranno con i risultati dello studio realizzato da Bonfiglioli Consulting e con le eccellenze "sul campo"

L'economia italiana sta soffrendo la peggiore crisi degli ultimi ottant'anni. Questo è un fatto. Il 2013 è iniziato come il 2012 era finito e si presenta, al giro di boa del primo trimestre, come un anno di crisi o di grande incertezza. "A noi di Bonfiglioli Consulting - spiega l'Amministratore Delegato Michele Bonfiglioli - piace invece **ragionare sul futuro, partendo da messaggi positivi**, presentando storie ed esperienze di aziende e persone che hanno ottenuto risultati eccellenti anche in momenti difficili come quello attuale. È questo che faremo il 16 maggio nella sede milanese del Sole 24 Ore, nel corso di una giornata full immersion rivolta a imprenditori e manager che non si rassegnano al declino. Questa è in sintesi l'idea che guida il Summit 2013: **i risultati positivi, secondo noi, non arrivano per caso, non è fortuna, non è improvvisazione. Sono il frutto di scelte fatte con lungimiranza.** Presenteremo cinque casi di aziende diverse tra loro nelle dimensioni e nei settori. Ci sono aziende familiari, meccaniche, alimentari, branches di multinazionali, ma sono tutte accomunate dalla ricerca dell'eccellenza nei processi, dalla crescita costante delle persone, oltre,



ovviamente, dall'innovazione continua di prodotto e di processo. Secondo noi, dando applicazione diffusa a queste linee guida si può trovare qualche soluzione per i problemi che le nostre aziende affrontano tutti i giorni. Non è una cosa impossibile, ci piacerebbe dare un **messaggio di ottimismo, di capacità di reazione.**"

Nel corso dell'Operational Excellence Summit 2013, giunto ormai alla 6ª edizione, verranno presentati **cinque casi di aziende che "ce la fanno"**,

storie di eccellenza in Italia, accomunate da una visione organizzativa volta al miglioramento dei processi, all'innovazione e alla valorizzazione delle persone. La giornata sarà aperta dalla presentazione di uno **studio internazionale sul posizionamento delle nostre aziende rispetto ai concorrenti internazionali**, commentato e arricchito dal Vice Presidente della **Fondazione Edison**, il prof. **Marco Fortis**. Nel pomeriggio saranno presentati i casi aziendali dalla viva voce dei protagonisti: **Baltur S.p.a.**, **Bosch Rexroth S.p.a.**, **Metra S.p.a.**, **MGM Mondo del Vino S.r.l.** e **Sofidel S.p.a.**

“Sono aziende - commenta Michele Bonfiglioli - dove l'applicazione sui processi industriali del Lean World Class®, così come il team Bonfiglioli Consulting l'ha sviluppato, ha dato buoni risultati. Una spinta all'innovazione e alla valorizzazione delle risorse **per imprese che stanno brillantemente superando questo particolare periodo della vita economica**, imponendosi come riferimento sui propri mercati.” In buona sostanza, c'è un pezzo d'Italia che ce la fa e la valutazione è confermata dai dati, dalle visioni accademiche e dai casi reali. Questo è il messaggio dell'Operational Excellence Summit 2013.

## Come eravamo nel 2011



Giusto due anni fa la sala conferenze “Collina” della sede milanese del gruppo Il Sole 24 Ore ha ospitato l'Operational Excellence Summit 2011. Dal confronto era emersa con chiarezza l'esistenza di una “via Italiana”

per favorire il cambiamento che migliora la competitività aziendale, basato su tre punti chiave: riduzione degli sprechi nei processi, innovazione efficace e corretto approccio ai temi della sostenibilità.

Nel 2011 Michele Bonfiglioli commentava così la giornata: “Tagliare i costi non basta più, servono soluzioni integrate.”



# Oltre la crisi: "Vinceranno solo le imprese eccellenti e innovative"

Intervista a Marco Fortis,  
Vice Presidente Fondazione Edison

**I**nvocare l'eccellenza come status riconosciuto dell'impresa può sembrare quasi scontato, ma oggi lo scenario globale non sembra lasciare molti spazi di manovra. Davvero rimarranno solo le imprese eccellenti?

Direi che nel mondo globale di oggi per i "vecchi" Paesi Avanzati la strada della ricerca dell'eccellenza nel campo industriale manifatturiero è la strada obbligata perché i Paesi emergenti hanno completamente preso in mano il pallino delle produzioni di massa. Dove c'è produzione a basso valore aggiunto e su grandi scale non vedo grandi spazi. I Paesi Emergenti ormai hanno in mano la situazione, sono diventati la "fabbrica del mondo" di questi prodotti, e anche le grandi aziende multinazionali occidentali hanno dovuto delocalizzare le produzioni o le hanno affidate in outsourcing ai Paesi Emergenti. I "vecchi" Paesi Avanzati mantengono però una serie di produzioni su cui possono continuare a fare affidamento e sono le produzioni di eccellenza.

La Germania rimane un Paese leader grazie all'eccellenza nell'automobile e nella meccanica. Eccellenze riconosciute in tutto il mondo. I nuovi ric-

chi del mondo comprano automobili tedesche, così come le hanno comprate per anni anche i vecchi ricchi, ad iniziare dagli industriali italiani del Nord Italia. La Germania ha i suoi settori di eccellenza ed è per questo che rimane un importante Paese manifatturiero, ma anche l'Italia ha i suoi settori di eccellenza: la moda, il design, l'alimentare e l'arredo casa, dove si è posizionata bene. I grandi protagonisti del Made in Italy continuano a macinare crescita a due cifre del fatturato e in questi anni stanno letteralmente conquistando i mercati dei nuovi grandi Paesi Emergenti. L'altro grande campo in cui l'Italia può vantare posizioni di eccellenza è tutto il comparto dell'automazione meccanica. È qui che si gioca gran parte della nostra possibilità di avviare una nuova fase di crescita. La crescita dei prodotti di eccellenza della moda e dell'arredo, in pratica, va a compensare la decrescita dei prodotti di basso valore aggiunto da cui siamo usciti, mentre nella meccanica e nell'automazione stiamo continuando a crescere, stiamo continuando a diventare sempre più grandi e più importanti. Possiamo giocare qualche carta anche nei mezzi di trasporto perché oltre alla Ferrari, che è un po' la nostra



**MARCO FORTIS**  
Vice Presidente Fondazione Edison



bandiera nel mondo, abbiamo produzioni al top nell'**elicotteristica**, nelle **navi da crociera**, nelle **biciclette** e nei loro componenti, nei **motocicli**, che rappresentano altrettante punte di diamante del Made in Italy.

**La ricerca dell'eccellenza è anche una risposta a questa crisi? Bisogna investire per conquistarla?**

È certamente un investimento chiave. **Oggi la crisi è soprattutto legata al calo di domanda interna, italiana prima di tutto.** Nell'ultima fase il Governo italiano ha voluto convincere i mercati che siamo un Paese più solido. Forse si potevano mitigare gli effetti con manovre meno drastiche fatte per dare retta alla Commissione Europea, che perdona i peccati di tutti tranne quelli dell'Italia.

Alla Spagna e alla Francia lasciano fare il bello e il cattivo tempo con il deficit e con le banche.

In Italia invece dobbiamo sempre rincorrere, dimostrare di non essere gli ultimi della classe, anche se poi è parecchio tempo che facciamo i compiti meglio di qualche "primo", che pensa ancora di essere il migliore del mondo. In questo scenario il mercato interno è stato così duramente falciato da non lasciare grandi margini di manovra alle imprese. **Rimane l'export come unica via per poter continuare a crescere, ma l'export**

**è composto solo di nicchie di eccellenze** visto che ormai i prodotti seriali sono appannaggio della Cina o della Corea del Sud o di altri Paesi con analoghe caratteristiche.

**Per le aziende italiane l'unica area di crescita è il mercato extra Ue ma solo se sei "best in class".** "O sei il più bravo di tutti, sei veramente al top dello stile italiano, altrimenti non ti compero": è questa la regola. Ormai siamo lanciati in una direzione senza ritorno ed è anche un bene che sia così perché, comunque, soltanto seguendo questa strada possiamo investire oggi per essere ancora dei leader domani.

**Quando si devono affrontare grandi commesse, il "gioco di squadra" tra aziende italiane si rivela vincente quando c'è - tra i tanti esempi, i lavori e le forniture per il nuovo Canale di Panama - ma sembra mancare ancora il giusto spirito: non sempre c'è il "Team Italia" in campo. Che fare?**

È verissimo. Ci sono ancora molte resistenze, molto individualismo, tuttavolta storie di successo come il Canale di Panama sono indicative. Anche perché, più si parla di questi esempi, più si dimostra che si possono fare queste "cordate". **È un vantaggio per tutti, anche per la capogruppo o capofila di un grande progetto, potersi fregiare di nomi italiani che hanno una**

**storia, una riconoscibilità, un accreditamento.**

**Dai dati sulle operazioni in corso, tra la fine dell'anno scorso e i primi tre mesi di quest'anno, sembra che ci siano aziende interessate a fare acquisizioni all'estero, il che non è del tutto scontato perché per un certo periodo abbiamo avuto l'impressione di essere quelli "da comprare" piuttosto che quelli che andavano a comprare. Buona notizia o rischio?**

In passato, casi di acquisizioni all'estero fatte da aziende italiane anche di media dimensione, oppure di medio grandi dimensioni, ci sono già stati. **L'internazionalizzazione**, anche con l'acquisizione di tecnologie nate all'estero e con la loro messa in filiera con le produzioni italiane, **ha dato buoni frutti.** I gruppi italiani che rientrano nel quarto capitalismo, per rifarci al conio di Mediobanca, sono imprese che ormai hanno le capacità, ciascuna nel suo piccolo, in base alle dimensioni, di poter sostenere operazioni di acquisizioni. Credo che i **gruppi italiani più internazionalizzati che approfittano anche di questo momento congiunturale per espandersi con acquisizioni facciano soltanto bene**, non vedo nessun rischio... se non naturalmente che l'imprenditore faccia il passo più lungo della gamba.

# Ecco la nostra competitività ai raggi X: "stiamo migliorando"

Giovanni Mandelli: il terzo studio internazionale  
sull'Eccellenza Operativa

“**P**ossiamo fare di più, ma siamo sulla strada giusta.” Giovanni Mandelli è il responsabile dello Studio internazionale sull'Eccellenza Operativa (OpEx) giunto alla terza edizione e, nelle sintesi preliminari (lo studio completo sarà presentato il 16 maggio), conferma che: “Il nostro OpEx vuole diventare un punto di osservazione permanente, un osservatorio sempre aggiornato grazie al questionario e alle nostre quotidiane esperienze nelle aziende. La chiave di lettura dei dati è un confronto tra aziende italiane e aziende straniere. In particolare, nel primo studio il confronto era tra Italia e Germania, nel secondo si è aperto ad altre nazioni europee ed ora, **oltre alle aziende europee, abbiamo partecipazioni da altre nazioni** (il campione è ora di circa 200 aziende):

- **53% Italia**
- **27% Germania**
- **13% Paesi Bassi**
- **7% (Francia, Belgio, Spagna, US, Giappone)**

Per tutti risulta importante, per rimanere sul mercato, puntare sul miglioramento per raggiungere l'eccellenza. In particolare, **la produttività è un tema chiave**; per questo è determi-

nante l'applicazione di specifiche metodologie, sia in area processi, sia in area innovazione, sia in area sostenibilità. L'Italia, in questo campo, se pur fa registrare dei miglioramenti, risulta avere più strada da compiere rispetto alle aziende straniere.

Da registrare anche che **la marginalità delle aziende italiane sta soffrendo di più** di quella delle aziende estere e che queste ultime sembra abbiano agito maggiormente sul numero degli addetti in questi ultimi anni. Dal nostro osservatorio possiamo comunque integrare dicendo che **vi sono atteggiamenti nuovi nelle imprese italiane e la disponibilità a mettersi in gioco per migliorare la competitività ci pare aumentata**.

Molti hanno compreso che in Italia abbiamo bisogno di applicare dei **metodi per puntare a performance competitive con le aziende di altri Paesi**. La buona volontà di qualcuno non basta più. Anche in tema di propensione all'innovazione è aumentata la consapevolezza che sia 'la sfida nella sfida'. La sostenibilità invece è vista ancora come una scelta obbligata da norme. Non c'è ancora una piena percezione dei vantaggi che invece sono reali e diventeranno sempre più rilevanti (e non solo nell'area energe-

## OpExAward 2013: nomination best in class

Chi vincerà l'OpEx Award 2013? Chi salirà sul podio dopo la Technogym di Cesena nel 2010, seguita dalla Magneti Marelli nel 2011 (in abbinamento a Brovedani per la categoria Processi, Bracco Imaging per la categoria Innovazione e Vestas per la Sostenibilità)?

“In questa terza edizione abbiamo molti segnali da analizzare - commenta Giovanni Mandelli - e dallo studio internazionale che abbiamo avviato a fine 2012 sono emerse molte potenziali nomination.

Il Summit del 16 maggio premierà le aziende che hanno saputo interpretare al meglio il momento, non facile, che stiamo vivendo.”

tica). È quindi **vitale fare un salto di qualità a 360° perché il semplice miglioramento della produttività è ormai diventato un prerequisito per competere.**

Per diventare più bravi, eccellenti, per innalzare il posizionamento dell'azienda nel settore di riferimento servono specifiche metodologie. Dovranno diffondersi capillarmente metodi precisi e vincenti.

L'eccellenza per le imprese è il più potente strumento per difendere il Made in Italy industriale, ancora posizionato al top in molti settori, **ma dobbiamo accelerare.** È questa la necessità che emerge dal nuovo studio e questo atteggiamento, se diventa diffuso e condiviso, aprirà le porte al cambiamento e renderà più efficace anche il lavoro dei team Bonfiglioli Consulting.”

La formula, che rimarrà valida anche per il futuro, in ottica di aggiornamento continuo, riprende i temi chiave frutto di un questionario somministrato alle im-

prese a fine 2012: caratteristiche dell'azienda, analisi dei processi logistici/ produttivi, approccio all'innovazione e propensione alla sostenibilità.

Il questionario 2012 compilato dalle aziende del campione (oltre 200 e solo per il 50% italiane), composto da oltre 50 domande ed elaborato dal Centro Studi Bonfiglioli Consulting, si pone l'obiettivo di individuare lo stato dell'arte in ambito Eccellenza Operativa ed identificare i trend in atto. Nella terza edizione del benchmarking internazionale sono inserite aziende tedesche (fin dalla prima edizione), ma anche i Paesi Bassi, che formano un altro 30% del campione; poi abbiamo la Spagna, la Francia, gli Stati Uniti e il Giappone, che rappresentano il 20% del numero totale delle aziende che hanno risposto e fornito dati.

Sono aziende che operano in settori chiave nei rispettivi territori.

Tre **gli ambiti di analisi:**

- **i processi logistici produttivi:** fanno

parte di tale ambito la produzione, la gestione dei materiali (logistica inbound ed outbound) e il legame con fornitori e clienti;

- **l'innovazione:** definiamo innovazione l'invenzione, il design, lo sviluppo e/o l'implementazione di prodotti, servizi, processi, sistemi, strutture organizzative e modelli di business nuovi con l'obiettivo di creare nuovo valore per i clienti e ritorni economici per l'azienda; fanno parte dell'ambito innovazione i processi volti alla generazione di nuove idee, quelli volti alla selezione di idee/progetti e quelli volti allo sviluppo dei progetti selezionati;

- **la sostenibilità:** definendo con sostenibilità la capacità di un'organizzazione di garantire il proprio sviluppo economico senza compromettere l'ambiente naturale e gli ambiti etico-sociali in cui opera, nel questionario il campo di indagine è focalizzato sulla cosiddetta “sostenibilità ambientale”.

## I relatori



**Marco Fortis**

È Vice Presidente della Fondazione Edison e Responsabile della Direzione Studi Economici di Edison.

Nel 1986 è entrato nel gruppo Ferruzzi-Montedison, oggi Edison, di cui è tuttora dirigente e dove ha ricoperto numerosi incarichi di responsabilità tra cui, nel corso degli anni, quelli di Consigliere di Amministrazione di Edison S.p.a., Edison Gas S.p.a., Eridania Béghin-Say, Provimi, Ausimont

e Antibioticos. È inoltre professore a contratto di Economia Industriale e Commercio Estero nella Facoltà di Scienze Politiche dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, presso la quale insegna dal 1989.

Nello stesso Ateneo, è membro del Comitato Scientifico del Centro di Ricerche in Analisi Economica, Economia Internazionale, Sviluppo Economico (CRANEC).

Firma regolarmente articoli e analisi su importanti quotidiani e riviste italiane tra cui Il Sole 24 Ore e Il Messaggero.

**[www.fondazioneedison.it](http://www.fondazioneedison.it)**



**Bruno Bertoli**

È Presidente e Consigliere Delegato di Metra S.p.a., Socio Fondatore e Consigliere Delegato di Metra Poland Aluminium, di Elettropiemme (Progettazione e installazione impianti fotovoltaici e quadri elettrici), Consigliere Delegato di Metra Holding S.p.a (Finanziaria del gruppo Metra), Metra Ragusa S.p.a (Estrusione e verniciatura profilati di alluminio per architettura e industria), Omav S.p.a. (Impianti per

estrusione), Banca Aletti, Ensun (Holding di partecipazioni) e Metra Sistemi S.r.l. (Commercializzazione di sistemi per edilizia Metra).

[www.metra.it](http://www.metra.it)



**Silvia Bertoli**

Dal 2012 è Direttore Divisione Sistemi per Edilizia di Metra S.p.a, con ruolo di coordinamento di tutte le attività commerciali Italia ed estero, dell'ufficio tecnico di sviluppo prodotto e delle attività inerenti la logistica per quanto concerne i profilati di alluminio e gli accessori.

Nata a Brescia nel 1978, sviluppa il suo percorso formativo in Italia e Germania, laureandosi Magna Cum Laude in Ingegneria Meccanica al TUM di Monaco di Baviera (Germania).

[www.metra.it](http://www.metra.it)



**Ugo Caratti**

Dal luglio 2009 Direttore Amministrativo e Finanziario e Consigliere Delegato di Bosch Rexroth S.p.a. Nato a Brescia nel 1968, sviluppa il suo

percorso formativo e professionale tra l'Italia e la Germania; laureato in Economia Aziendale presso l'Università Bocconi, entra nel Gruppo Bosch nel 1993 nell'ambito del controllo di gestione della Holding italiana Robert Bosch S.p.a. Come Vice President Project Supplier Development, è responsabile di un progetto che ha l'obiettivo di migliorare la competitività dei fornitori della divisione Diesel con le tecniche del lean management. Infine, prima del ritorno in Italia, è responsabile della Supply Chain Academy e dello sviluppo del Competence Management della Supply Chain dell'intero Gruppo Bosch.

[www.bosch.it](http://www.bosch.it)



**Riccardo Fava**

Imprenditore e manager, classe 1963, laureato in Economia e Commercio. Dal 1999 è Amministratore Delegato e Direttore Generale della Baltur S.p.a. È inoltre Amministratore Delegato della Relfin S.r.l. (holding di famiglia che controlla il Gruppo Fava) e Consigliere di Amministrazione della Fava S.p.a. Da aprile 2010 è nel Consiglio di Amministrazione della Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.a. Ha assunto la Presidenza di Unindustria Ferrara per il biennio 2010/2012, incarico che gli è stato rinnovato per il biennio 2012/2014.

[www.baltur.it](http://www.baltur.it)



**Alfeo Martini**

È imprenditore e manager in MGM Mondo del Vino, un gruppo che si occupa principalmente di esportazione di vini italiani nel mondo, con una discreta partecipazione nel commercio nazionale con prodotti destinati a ristoranti ed enoteche. Nasce come enologo e ha maturato esperienze e competenze in numerose Cantine Sociali (in Corovin è stato l'inventore del Tavernello) prima di scegliere l'impegno personale. Oggi gestisce un gruppo con un fatturato di oltre 60 milioni di euro, che vende oltre 40 milioni di bottiglie di vino e conta 160 dipendenti.

[www.mondodelvino.com](http://www.mondodelvino.com)



**Massimiliano Vannucchi**

È Vice Chief Operating Officer del gruppo Sofidel dal 2009. Classe 1968, è laureato in Ingegneria Chimica. Entra nel gruppo Sofidel nel 1996 come Health & Safety Manager. Dal 1998 ricopre vari incarichi all'estero: in Francia dove è Project Manager del progetto PM2 a Nancy, in Germania dove dal 2004 è capo progetto della PM1 di Arneburg e cura il progetto Greenfield e dal 2007 è Direttore Generale dell'azienda tedesca.

[www.sofidel.it](http://www.sofidel.it)

16 MAGGIO 2013

## PROGRAMMA

**OPERATIONAL  
EXCELLENCE SUMMIT**  
2013 STORIE DI  
ECCELLENZA

GRUPPO 24 ORE

09.00 REGISTRAZIONE DEI PARTECIPANTI

09.30 **BENVENUTO E INTRODUZIONE LAVORI**MATTEO BONFIGLIOLI  
Presidente Bonfiglioli Consulting**IMPRESE & TERRITORI:****LO STATO DELL'ARTE**  
FRANCESCO ANTONIOLI  
Il Sole 24 ORE**ESSERE IMPRESE ECCELLENTI OGGI:  
CON IL LEAN WORLD CLASS® È POSSIBILE**MICHELE BONFIGLIOLI  
Amministratore Delegato Bonfiglioli Consulting**PRESENTAZIONE RISULTATI BENCHMARKING  
STUDY 2013 SULL'ECCELLENZA OPERATIVA  
A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE**GIOVANNI MANDELLI  
Capo Progetto Bonfiglioli Consulting10.45 **OPEX AWARD 2013 - PREMIAZIONE**

11.00 Coffee Break

11.30 **I FATTORI DI SUCCESSO  
DELLA MANIFATTURA ITALIANA  
NELLA SFIDA GLOBALE**MARCO FORTIS  
Economista e Vice Presidente Fondazione Edison**TAVOLA ROTONDA  
COMMENTI SULL'INDAGINE  
E SUI RISULTATI**Interranno:  
MARCO FORTIS  
MICHELE BONFIGLIOLI  
BRUNO BERTOLI  
UGO CARATTI  
RICCARDO FAVA

12.45 Lunch

14.15 **SCELTE DI SUCCESSO:  
5 STORIE DI ECCELLENZA IN ITALIA****LA RICERCA DELL'ECCELLENZA  
FRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE:  
PRODOTTI E PROCESSI DI QUALITÀ  
IN MGM MONDO DEL VINO**ALFEO MARTINI  
Amministratore**SOFIDEL E I SUOI ROTOLONI REGINA:  
IL PROGETTO LEAN WORLD CLASS®****IN 10 STABILIMENTI EUROPEI**  
MASSIMILIANO VANNUCCHI  
Vice Chief Operating Officer**L'APPLICAZIONE DEL  
LEAN WORLD CLASS®  
IN UN'AZIENDA FAMIGLIARE  
DI SUCCESSO:****IL CASO BALTUR**  
RICCARDO FAVA  
Amministratore Delegato e Direttore Generale**UNA TECNOLOGIA DI ECCELLENZA  
PER PROGETTARE IL FUTURO:  
L'ESTRUSIONE DEI PROFILATI  
DI ALLUMINIO IN METRA**BRUNO BERTOLI  
Presidente  
SILVIA BERTOLI  
Direttore Sistemi Edilizia**BOSCH REXROTH ED IL RILANCIO  
DI UNA COMPETENZA TRASCURATA:  
IL LEAN MANAGEMENT COME CHIAVE  
PER LA SOLUZIONE AL CLIENTE**UGO CARATTI  
Consigliere Delegato

17.00 Chiusura lavori

# Un brindisi al Lean World Class®

I risultati concreti ottenuti nei poli di imbottigliamento di MGM Mondo del Vino aprono nuovi orizzonti e l'azienda vola

**I**l premio è di quelli global: MGM Mondo del Vino è stata nominata **l'azienda italiana produttrice di vino dell'anno 2013 nel CWSA - China Wine & Spirits Awards**.

Anche diversi prodotti dell'azienda hanno ricevuto dei riconoscimenti: **medaglia d'argento per il Tre Uve Ultima rosso, oro per Rinforzo Primitivo Salento IGT e doppio oro per Asio Otus, ma dietro c'è anche una case history vincente che ha visto per la prima volta applicato il Lean World Class® nel settore vitivinicolo**. “Siamo partiti - spiega

gruppo. La principale complessità riguardava la flessibilità delle linee di riempimento e confezionamento e, in particolare, tempi lunghi di cambio formato con conseguenze sui tempi di servizio linea e sulla produttività oraria. Altri problemi riguardavano guasti e micro fermate delle macchine automatiche lungo tutta la linea. In numeri: **le linee di MGM funzionavano mediamente al 40% delle loro potenzialità.**”

Tre sono stati i tipi di intervento disegnati su misura per MGM Mondo del Vino.

**A livello organizzativo**, l'obiettivo



Umberto Mirani, il partner che ha seguito per Bonfiglioli Consulting il team MGM Mondo del Vino - con un progetto pilota sulla cantina di Priocca in provincia di Cuneo, che realizza il 90% della produzione del

era quello di **traghetare la struttura aziendale verso un approccio al lavoro di gruppo e verso il gioco di squadra**, che ha mirato a creare sinergie fra le varie divisioni aziendali (commerciale, produzione, pianifica-



**ALFIO MARTINI**  
Amministratore MGM  
Mondo del Vino





zione & programmazione, laboratorio, manutenzione, cantina).

Oggi in MGM è stato creato un **gruppo interfunzionale di figure che lavorano per obiettivi comuni**. A livello produttivo, l'intervento si è concentrato sulle **linee di riempimento e confezionamento per aumentare le performance**, adottando alcuni strumenti del Lean World Class® come il Focused Improvement, il Professional Maintenance, l'Autonomous Maintenance, che mirano al raggiungimento della massima efficienza aziendale con le finalità di ridurre i tempi di cambio formato e ridurre drasticamente i guasti e le micro fermate, garantendo impianti flessibili ed affidabili. In concreto, sono state misurate le performance OEE (Overall Equipment Effectiveness) delle linee e stratificati e misurati i dati per causale di perdita (guasti, micro fermate, set up e cambi formato, fermi gestionali e organizzativi, come ad esempio mancanza di materiali secchi, mancanza di personale, problemi di qualità). Successivamente,

è stato elaborato ed attuato un **piano di attacco delle perdite "Top 5"**, con la definizione degli obiettivi di recupero per ciascuna perdita, assegnando team e responsabilità, strumenti da adottare, tempi, costi e quantificazione dei benefici.

**A livello di pianificazione e programmazione**, l'intervento del team Bonfiglioli Consulting mirava a **conciliare la domanda del mercato con i vincoli e le logiche produttive**, in ottica "produco quello che il cliente vuole, nelle quantità e nel momento in cui lo vuole".

"I risultati sono stati positivi - conclude Umberto Mirani - **la produttività della linea pilota è cresciuta in 6 mesi del 42%**. L'OEE è cresciuto del 24%. Le scorte medie di magazzino prodotto finito sono state ridotte del 35% a parità di volumi di vendita rispetto al 2011 (un risparmio di circa 2 milioni di euro). Il progetto pilota iniziato ad aprile 2012 è terminato a dicembre 2012 (otto mesi)."

Un lavoro di squadra che si è inserito benissimo nella filosofia aziendale: **"Nessuna vecchia abitudine, solo vini di qualità"** - dice spesso Alfeo Martini, forte dell'idea che la grande tradizione vinicola italiana può essere sempre migliorata. Alfeo Martini, originario di Lugo di Ravenna ma forlivese d'adozione, il vino lo conosce bene. Ha lavorato per anni nelle aziende cooperative romagnole dove è nato il Tavernello (il vino in brick): un bel riferimento, visto che 300.000 consumatori nel mondo, ogni giorno, bevono vini MGM. Dal 2005 i soci

fondatori hanno ulteriormente innovato il modo di fare impresa, cedendo al management aziendale quote societarie rilevanti, al fine di incentivare al massimo lo spirito di partecipazione e condivisione del progetto di MGM Mondo del Vino.

Oggi la produzione MGM Mondo del Vino è curata da Gaetane Carron, Scipione Giuliani, Glenn Eberbach, Federico Stella, Adriano Grasso e altri nove giovani enologi e biologi: un team che si occupa con sensibilità e professionalità della vinificazione, dell'affinamento, dell'imbottigliamento e del controllo qualità.

MGM ha come **mission aziendale la creazione di nuovi blend di vini italiani con il miglior rapporto qualità/prezzo e il maggiore potenziale di successo sul mercato nazionale ed internazionale**.

MGM è uno dei più grandi produttori di bag in box da 3 litri in Italia: nella sua cantina in Piemonte ha una linea che produce circa 3 milioni di bag in box oltre ad una linea bag in tube e due linee di imbottigliamento vino. I dipendenti sono una novantina e la società si posiziona fra le prime 25 società vinicole per fatturato secondo l'indagine Mediobanca, con un fatturato che nel 2012 ha superato i 66 milioni di euro (+15,2% sul 2011).

Info: [www.mondodelvino.com](http://www.mondodelvino.com)



# La rivincita dei "lean manager" gli esperti in tagli e risparmi

Repubblica Affari&Finanza

L'inserto economico finanziario del lunedì del quotidiano Repubblica ha segnalato una tendenza in atto: il lean manager "trova lavoro".

L'analisi curata da Catia Barone ha preso ad esempio il progetto Lean sviluppato alla MGM Mondo del Vino e, per un parere tecnico, Michele Bonfiglioli, Amministratore Delegato Bonfiglioli Consulting.

Molti di questi dirigenti lavorano come consulenti o temporary manager, anche se alcune aziende hanno iniziato puntare su progetti interni con una certa continuità temporale: "Casi di questo tipo non mancano - spiega Michele Bonfiglioli, Amministratore Delegato di Bonfiglioli Consulting - Abbiamo seguito una grande azienda, leader nella produzione di beni di largo consumo, che dopo aver attivato progetti spot di miglioramento specifico, ha deciso di creare al proprio interno figure attive in questi progetti sia a tempo pieno che a tempo parziale: la velocità di implementazione è stata impressionante.

Questo perché si è passati da una logica di progetti una tantum a una logica di piani di attività continui, dove la ricerca dei miglio-

ramenti e la caccia agli sprechi è diventata parte del Dna aziendale.

Da allora, ogni anno vengono messi a budget gli obiettivi di risparmio da raggiungere attraverso progetti gestiti dalla struttura interna."

Con la crisi economica, il lavoro di questi dirigenti è aumentato notevolmente facendoli diventare uno strumento fondamentale per aiutare le aziende ad attraversare le difficoltà. Una richiesta raddoppiata nel 2012 rispetto all'anno precedente.



Leggi l'articolo



# Lean Factory School

## "anno primo"

Bilancio positivo per la start up del gruppo Bonfiglioli Consulting che nella sede di Crespellano ha ospitato 25 corsi e 350 persone in formazione. Nel 2013 sono previsti 50 corsi, la seconda e la terza edizione del master Lean Six Sigma

Dall'esperienza di Bonfiglioli Consulting: Lean Factory School, la prima scuola in Italia dove operai, impiegati, manager e imprenditori studiano fianco a fianco per eliminare gli sprechi



Scarica il calendario dei corsi

**U**n anno fa era poco più che un'intuizione, adesso?

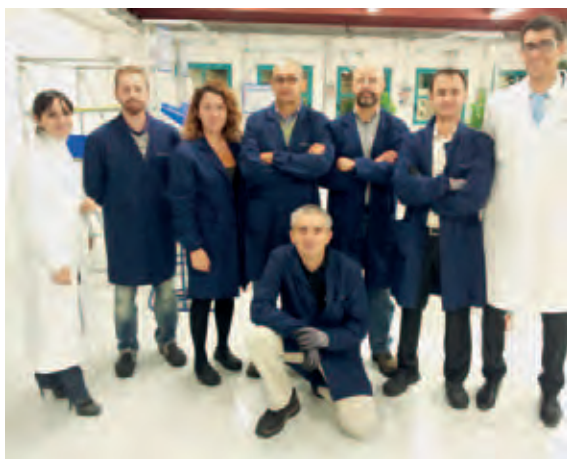
"Adesso è una realtà - commenta Michele Bonfiglioli - una realtà viva che vede ruotare circa 350 persone (primo anno). Siamo partiti da zero e adesso abbiamo 5 corsi specialistici nell'area dell'innovazione processi, dell'innovazione prodotto e della sostenibilità, oltre ad un master sulla certificazione Lean Green Belt e Lean Black Belt. La Lean Factory School è una modalità formativa che ha nel suo Dna il messaggio chiave 'imparare facendo'. È un'esperienza unica perché offriamo anche corsi sull'innovazione di prodotto dove gli stu-

denti producono e realizzano veri prototipi. Altre 'scuole' si fermano all'aspetto produttivo, noi abbiamo esteso il perimetro formativo anche al mondo del risparmio energetico dove gli studenti toccano con mano i vantaggi reali.

**In questo contesto la nostra scuola è unica perché allarga un po' i concetti della formazione esperienziale dal mondo produttivo al mondo della sostenibilità e dell'innovazione."**

Si chiama Lean Factory School ed è una vera e propria "impresa-palestra" dove i manager e gli imprenditori indossano camici e tute da lavoro e, armati di cacciaviti e trapani, così come di grafici e pre-





visioni, si confrontano con i problemi reali delle linee produttive per trovare soluzioni che eliminino gli sprechi e migliorino la competitività dell'impresa.

“Stiamo valutando possibili espansioni delle attività formative - anticipa Michele Bonfiglioli - abbiamo ricevuto manifestazioni di interesse dal Sud Italia, da Confindustria di Bari e Confindustria Calabria per rendere ‘itinerante’ la Lean Factory School. Per ora sono progetti ma nella nostra nuova sede di Milano certamente c'è spazio anche per le attività della Lean Factory School”.

Nata a febbraio 2012 dall'esperienza di Bonfiglioli Consulting con il patrocinio di Unindustria Bologna, la Lean Factory School ha sede a Casalecchio di Reno.

Destinata a operai, impiegati, manager, responsabili di servizio e di processo e imprenditori, **la Lean Factory School è un modello nuovo di scuola di formazione, strutturata per applicare i concetti del Lean Thinking sul campo, in un ambiente che riproduce fedelmente la realtà aziendale.**

“Abbiamo attrezzato un intero capannone come fosse una vera e propria fabbrica - commenta Michele Bonfiglioli - con banchi di lavoro dove avvengono sessioni di mon-



taggio e smontaggio di un motore e l'area uffici da dove simuliamo la partenza degli ordini di produzione. Il leit motiv della scuola è che **solo ‘sporcandosi le mani’ e facendo, è possibile capire.** Non a caso i nostri corsi sono impostati per il 20% di teoria e per l'80% di pratica.”

La Lean Factory School è coordinata da Lorenzo Moi.

**Tre i filoni principali, che ricalcano i principali driver di competitività e di eccellenza per l'impresa:**

- 1. efficienza dei processi;**
- 2. innovazione;**
- 3. sostenibilità;**

ognuno articolato su vari livelli di approfondimento (base, intermedio e avanzato) che possono essere

modulati su misura, a seconda delle esigenze aziendali.

Non solo quindi programmi di Lean Manufacturing ma anche moduli legati all'innovazione e alla sostenibilità, come il corso sul risparmio energetico e la sicurezza, tutti caratterizzati da un'impronta pratica e concreta.

Il lavoro in team interfunzionali diventa un momento importante per affrontare e risolvere i tipici problemi aziendali, in un clima di scambio e condivisione di esperienze tra figure con responsabilità diverse, ma tutte alle prese con gli stessi obiettivi e le stesse problematiche.

I costi dei corsi sono finanziabili da Fondimpresa e Fondirigenti.

## Lean anche "in office"

Tra le caratteristiche innovative spicca l'approccio alla creazione delle "aree office", alla progettazione di uffici.

"Uno dei cinque corsi che organizziamo - spiega Lorenzo Moi, coordinatore della Lean Factory School - è centrato sull'ufficio, sul Lean Office.

**Ogni partecipante progetta, ri-disegna il proprio ufficio, muove lay out con uno scopo primario: ottimizzare spazi e funzionalità.**

Invece di impostare i lay out partendo dall'organigramma (...al capo l'ufficio più grande e giù a scendere), noi **partiamo dall'attività, da quello che realmente le persone che lavoreranno in quell'ufficio fanno ogni giorno.**

Analizziamo davvero cosa serve. Può essere che l'ufficio addirittura non serva nemmeno e le tecnologie informatiche cloud in questo senso aiutano." Non è l'unico terreno. Il legame tra i principi Lean per la produzione ed il Lean Office per la gestione dei servizi è costituito dalla gestione per processi. L'attività d'ufficio può essere vista come un processo e quindi si ottengono analoghi tagli in tema di costi e sprechi con evidenti miglioramenti della funzionalità. E come con il Lean in produzione si risparmiano spazi di magazzino e tempi di attraversamento, anche in ufficio si ottengono risultati concreti e duraturi.

[www.leanfactoryschool.it](http://www.leanfactoryschool.it)



# Master full immersion Lean Six Sigma

Imparare facendo:  
iscrizioni già aperte per ottenere la  
certificazione Lean Green  
e Black Belt sul campo



La proposta formativa della Lean Factory School Bonfiglioli Consulting prevede, tra settembre e dicembre di quest'anno, la **terza edizione di un master full immersion sul Lean Six Sigma** che consentirà di ottenere la **certificazione Lean Green e Black Belt "sul campo"**.

La valenza è doppia. Il master infatti si basa su lezioni teoriche ma anche su un percorso formativo con sessioni svolte in un ambiente (la Lean Factory School) che replica fedelmente un'azienda reale per un immediato riscontro pratico. Sono previsti inoltre Walking Tour in stabilimenti produttivi per apprezzare direttamente sul campo i risultati raggiungibili.

**Nel Lean Six Sigma le metodologie Lean Thinking e Six Sigma si inte-**

**grano con successo per massimizzare i benefici di entrambi gli approcci.**

Il **Lean Thinking** aumenta l'efficienza e la flessibilità dei processi produttivi e decisionali eliminando ogni spreco (ciò che non è percepito come valore per il cliente finale) grazie al contributo di tutte le persone coinvolte.

Il **Six Sigma** migliora l'affidabilità dei processi attraverso la minimizzazione della variabilità, la riduzione dei costi, l'incremento delle rese di processo (obiettivo 3,4 PPM).

**La gestione snella verso il miglioramento continuo si coniuga quindi con l'analisi approfondita della variabilità dei processi per migliorare la loro capability.**

"I risultati, come sempre avviene nelle proposte Bonfiglioli Consulting - spiega il Presidente Matteo Bonfiglioli - sono concreti, misurabili e duraturi nel tempo. Il nostro team garantisce la formazione Six Sigma secondo gli standard (GE - Hoerl), coniugata con un know how consolidato in 15 anni di applicazioni Lean in oltre 140 casi di successo in aziende italiane."

Ecco qualche esempio:

- primario gruppo internazionale nel settore farmaceutico: € 450.000/anno;
- primario gruppo industriale nel settore industrial goods: € 150.000/anno;
- primario gruppo industriale nel settore elettronico: € 85.000/anno.

## La struttura del master

### CERTIFICAZIONE

#### LEAN GREEN BELT:

- 8 giornate di formazione in aula
- 2 giornate di tutoring sui progetti
- 2 giornate di formazione pratica sul Lean Thinking presso la Lean Factory School
- 1 Walking Tour in uno stabilimento produttivo

### CERTIFICAZIONE

#### LEAN BLACK BELT:

- 8 giornate di formazione in aula
- 2 giornate di tutoring sui progetti
- 2 giornate di formazione pratica sul Lean Thinking presso la Lean Factory School
- 1 Walking Tour in uno stabilimento produttivo

### UPGRADE

#### LEAN BLACK BELT

(solo per Lean Green Belt certificate Bonfiglioli Consulting):

- 9 giornate di formazione in aula
- 1 Walking Tour in uno stabilimento produttivo

### POSSIBILITÀ DI TUTORING PERSONALIZZATO

#### IN AZIENDA

(da concordare modalità e termini)  
I destinatari sono direttori, manager, imprenditori, responsabili di servizio e di processo, responsabili di progetti di miglioramento di gruppi multinazionali o aziende industriali o di servizi operanti in contesti altamente competitivi. Il costo è finanziabile da Fondimpresa e Fondirigenti e le iscrizioni sono già aperte. Il livello di preparazione individuale e di team sarà determinato da un test d'ingresso.

Info:

segreteria@bcsoa.it

tel. 051 2987011

# Lean World Class® in Tour

## Storie di eccellenza italiana

**LEAN WORLD CLASS®  
IN TOUR** STORIE DI ECCELLENZA ITALIANA

📍 **Angelo Po** - 30 ottobre 2012 (Modena)  
📍 **Permasteelisa** - 14 dicembre 2012 (Venezia)  
📍 **Baltur** - 22 febbraio 2013 (Ferrara)  
📍 **Faber** - 22 marzo 2013 (Ancona)  
📍 **Aptalis** - 16 aprile 2013 (Milano)



Guarda il video sul canale  
YouTube LEANTHINKING

**A** cavallo tra la fine del 2012 e la primavera del 2013 il team Bonfiglioli Consulting ha completato un nuovo tour per presentare le “storie di eccellenza italiane” utilizzando la formula del Walking Tour, ovvero i meeting nelle aziende che hanno applicato il Lean World Class® per dare la possibilità di toccare con mano e ascoltare dalla viva voce dei protagonisti cosa cambia entrando nell’ottica dell’eccellenza.

Cinque le tappe del Lean World Class® in Tour 2013 già realizzate e altre sono in programma da giugno. “Il bilancio di questa iniziativa che mette a contatto diretto con la vita delle imprese - commenta Matteo Bonfiglioli, Presidente Bonfiglioli Consulting - è molto positivo e penso che la ripeteremo anche in futuro. I casi di aziende eccellenti non ci

mancano e ognuna ha delle specificità da condividere e valorizzare.”

La prima, nell’ottobre del 2012, alla Angelo Po di Carpi (grandi cucine), ha visto protagonista Dario Manicardi, Direttore Tecnico & Produzione dell’azienda, che, insieme a Michele Bonfiglioli, Amministratore Delegato Bonfiglioli Consulting, ha confermato, ad un anno dall’avvio del progetto, la validità delle scelte strategiche: “Il Walking Tour in azienda è una formula molto interessante perché si riescono a sintetizzare in poche ore la nostra esperienza e gli obiettivi raggiunti.

Le domande di chi ha partecipato alla prima tappa dimostrano che c’è davvero un vantaggio nel vivere in azienda questa esperienza.

**Il Lean World Class® non è l’ennesima moda ma una risposta concreta alle sfide che viviamo in azienda.** In produzione dobbiamo essere reattivi e flessibili. Il progetto è in corso ma i risultati sono interessanti. La riduzione dei magazzini è tangibile e nella parte tecnica abbiamo ottenuto una migliore capacità di risposta, ma possiamo fare ancora molto, di più e meglio.”

Hanno condotto il Walking Tour presentato da Livio Minca, Amministratore Delegato Angelo Po, due figure chiave dell’azienda per il progetto: Andrea Gualandi, Lean Manager e Corrado Lugli, Responsabile Produzione.



# Scuola giapponese, spirito italiano

Capital - Matteo Bonfiglioli

**I**l mensile Capital (Class Editori) ha dedicato nel numero di marzo 2013 un focus al Lean World Class® che Bonfiglioli Consulting sta portando nelle imprese italiane nelle pagine della rubrica "Strategie" curata da Andrea Nicoletti.

"È come avere due marce in più": è questa la sintesi delle testimonianze raccolte da Capital.

Sono casi concreti sintetizzati da manager e imprenditori.

"Il Lean World Class® è l'evoluzione del Lean Thinking - spiega Matteo Bonfiglioli, Presidente di Bonfiglioli Consulting - Per Pensare Snello ci basiamo su cinque principi: la definizione di ciò che è valore per l'azienda, la comprensione del flusso di valore, l'eliminazione degli ostacoli e degli sprechi, la produzione on-demand e infine il miglioramento continuo. Ma la crisi e la competizione globale hanno messo in luce alcuni pesanti limiti di questo approccio. Così il team della Bonfiglioli si è chiesto se fosse possibile fare ancora meglio. Dopo tre anni di studi e test sul campo siamo sicuri di aver trovato la strada giusta. **Il Lean World Class® che abbiamo brevettato è una metodologia che tiene in maggior considerazione i risparmi e i costi in conto economico. Ai cinque principi del Pensare Snello abbiamo aggiunto due strumenti: il**

**Cost Deployment**, cioè l'analisi efficace dei costi e delle voci di perdita nel sistema produttivo per indirizzare le risorse verso le attività con maggiori potenzialità, **e il People Development**, ovvero lo sviluppo delle risorse umane attraverso progetti di training focalizzati e mirati, per colmare specifiche lacune formative, aumentare il commitment e ridurre l'assenteismo del personale."

Le storie di successo raccontate da Capital sono quelle di **Permasteelisa**, **Aptalis Pharma** e **Baltur**.

"Avevamo perdite gestionali, tecniche e di qualità nel processo di produzione e montaggio dei nostri involucri architettonici - ha raccontato a Capital Arturo Agolzer, Chief Operating Officer di **Permasteelisa**, multinazionale da oltre 1.000 milioni di euro di fatturato - e così scegliemmo la commessa della Tour Axa di Parigi per sperimentare il metodo. Il risultato finale fu un recupero di produttività superiore al 10%. Le attività a valore sono cresciute in maniera sostanziale e la velocità della linea di montaggio aumentata di 16 punti."

"In **Aptalis Pharma**, un team interfunzionale di 10 persone si è concentrato sulle principali perdite della fabbrica. In sei mesi, insieme a Bonfiglioli Consulting, abbiamo superato i nostri obiettivi - aggiunge il Direttore di Produzione Danilo Clementi - A fronte delle nuove sfide che arrivano



Leggi l'articolo su Capital





dal mercato globale abbiamo deciso di avviare un progetto pilota in un impianto di incapsulamento con l'obiettivo specifico di incrementare le prestazioni del 63%. Ci siamo riusciti e abbiamo ottenuto anche un clima migliore nel reparto."

La **Baltur** di Cento fino al 2007 era una classica azienda familiare come ce ne sono tante in Italia: solida, certo, ma con alcune inefficienze e forse inadeguata per affrontare i cambiamenti del mercato globale. “Avevamo una gamma eccessiva di prodotti a catalogo, consegne in ritardo, una rete di fornitori da migliorare e mancava la cultura del miglioramento - ha detto a Capital l'Amministratore Delegato Riccardo Fava - Per cambiare abbiamo scelto di applicare il Lean World Class®

Bonfiglioli Consulting coinvolgendo quattro aree: l'ufficio tecnico, il commerciale, la produzione e l'area acquisti. In officina, per fare un solo esempio, abbiamo attaccato gli sprechi e le attività non a valore, ridotto le linee di montaggio e cambiato il sistema di approvvigionamento.

Dopo cinque anni dall'inizio del progetto, il valore delle giacenze in magazzino è diminuito del 30% circa, i fornitori sono passati da 270 a 162, la puntualità nella consegna è aumentata dal 34 al 90% e il rendimento di produzione dall'89,5 al 93,5%.

Ma c'è un altro risultato che non si riesce a quantificare in valori numerici: la crescita delle persone e la cultura del miglioramento continuo e del cambiamento."

# La crisi c'è! Guardiamo oltre

Michele Bonfiglioli a Radio 24

**R**adio 24, la radio del gruppo Il Sole 24 Ore, ha ospitato in febbraio nella trasmissione "Incontri", condotta dal giornalista Gianfranco Fabi (già direttore del Sole 24 Ore e di Radio 24), l'Amministratore Delegato di Bonfiglioli Consulting Michele Bonfiglioli. Tema della trasmissione: oltre le nubi c'è il sereno; il futuro delle aziende italiane. Gianfranco Fabi incontra persone e personaggi - banchieri, professionisti, imprenditori, professori, manager - che per la loro esperienza e la loro posizione possono offrire testimonianze autorevoli sulla società italiana, i suoi valori e la sua evoluzione. "Incontri" è in onda la domenica alle 10,45 su Radio 24.

## **C'è bisogno di serenità in questa fase sociale -politica- economica, globale?**

Credo che l'anno che si è appena chiuso, il 2012, e quello che si è appena aperto siano anni difficili. I media non si dimenticano mai di

ricordarcelo. Bisogna però concentrarsi sulle cose di tutti i giorni, sapendo che oltre le nubi, c'è sempre il cielo azzurro.

## **Dobbiamo essere convinti che abbiamo più soluzioni che problemi?**

I problemi sono tanti.

A volte la gente si dispera su problemi che non può risolvere; se magari, invece, ci si concentrasse sulle cose che si possono fare, avremmo meno tensioni e saremmo più sereni.

## **Come valuta le prospettive delle aziende italiane?**

La risposta è su due livelli: uno micro e l'altro macro economico.

A livello micro economico credo che si debba recuperare la forza dei nostri territori, quindi concentrarsi su imprese e filiere locali.

Una volta si parlava di distretti, ma magari andare anche oltre questo concetto, proprio per puntare ad eccellenze che sono proprio nostre; è inutile cercare chimere che non sono nostre.



Ascolta la registrazione della trasmissione

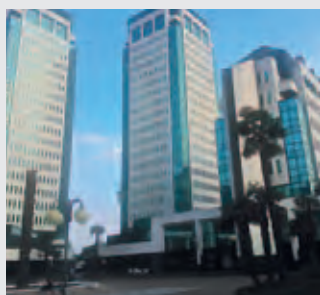


## Bonfiglioli Consulting a Milano: ecco il nuovo ufficio



La linea di crescita impostata da Bonfiglioli Consulting si basa su un contatto molto stretto con le aziende impegnate nei processi di miglioramento e per questa ragione diventa strategica la scelta di aprire sedi in aree a forte concentrazione industriale. La prima è nell'area di Milano. È un ufficio operativo che sarà coordinato da Giovanni Mandelli: "Siamo nell'ottica della Training Room, quindi nella base operativa milanese ci saranno corsi, workshop, meeting. Maggiore flessibilità negli orari e abbattimento dei tempi-costi di trasferta sono fattori importantissimi. In più ci sono nuovi spazi attrezzati per i consulenti che operano nell'area Nord, sia per lavorare che per incontrare i clienti. La sede milanese ha inoltre la funzione di aggregare risorse e idee per sviluppare nuovo business."

Bonfiglioli Consulting  
Via Torri Bianche n.7 - 20871  
VIMERCATE (MB)



Mentre a livello macro economico, credo che questi momenti di difficoltà che ormai proseguono da diversi anni potrebbero portarci ad una riflessione più ampia, che è quella che il nostro sistema è ormai basato completamente sui consumi e non so se è valido all'infinito...

Non so fino a quanto sia sostenibile all'infinito riempire il mondo di oggetti: siamo tutti saturi, abbiamo macchine, telefoni, maglioni, computer e chi più ne ha più ne metta; è ovvio che non possiamo consumare all'infinito, quindi, sarebbe utile avviare una riflessione più profonda.

### Chi è oggi l'imprenditore di successo?

L'imprenditore di successo è uno che non si accontenta mai e ha sempre voglia di fare e di provare.

A un certo punto però deve avere la capacità di fermarsi un attimo e trasferire il valore, la conoscenza che ha creato all'interno dell'azienda perché possa sopravvivere dopo la fase del suo impegno attivo.



**MICHELE BONFIGLIOLI**  
AD Bonfiglioli Consulting



**GIANFRANCO FABI**  
Giornalista conduttore di "Incontri"  
su Radio 24

# Cost saving e Lean Organization come leve per ottimizzare i processi aziendali

Meeting Credemtel Engineering con Bonfiglioli Consulting

**G**li uffici operano solitamente per singole funzioni nettamente distinte (Acquisti/Vendite/Fatturazione), funzioni dove tipicamente gli addetti sentono “passare il tempo” molto meno che nella Produzione, dove si hanno cadenze e produzioni orarie fissate.

In tale contesto, risulta estremamente complesso definire e presidiare sia i carichi di lavoro che la saturazione del tempo degli addetti, con la conseguenza che **il riallineamento e l'ottimizzazione dell'organico, a fronte di variazione dei volumi di mercato, risulta di difficile attuazione e comunque spesso più basato su sensazioni che su numeri e rilevazioni oggettive.**

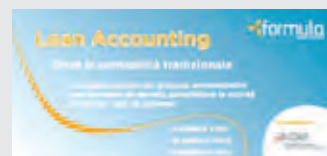
Mancando indicatori di performance, le attività di miglioramento sono rare e non misurate; unico dato certo è come la struttura e i suoi costi siano pesanti (rapporto indiretti/diretti alto), ma **non ci sono azioni chiare di razionalizzazione e ottimizzazione.**

Applicare le **logiche Lean negli uffici** significa:

- valutare la struttura organizzativa attuale ed eventualmente ridisegnarla dopo aver valutato processi, competenze e saturazione degli addetti;
- definire processi snelli, dove sono state isolate ed attaccate le attività non a valore;
- riorganizzare l'ambiente di lavoro per renderlo adeguato alle attività, con focus su ergonomia, ordine e luminosità;
- valutare le tecnologie a disposizione nelle aziende e confrontarle con i riferimenti di mercato, quantificando il gap rispetto ai valori di benchmark.

Per approfondire tutti questi aspetti a metà aprile nella sede di Credemtel a Reggio Emilia si è svolto un meeting che, partendo dal contributo di Matteo Bonfiglioli, Presidente Bonfiglioli Consulting, si poneva l'obiettivo di fornire spunti di riflessione basandosi su esempi concreti come la testimonianza della Corgi di Correggio, azienda leader del settore automotive, che ha presentato il percorso avviato nella ricerca di efficienza dei propri processi aziendali.

## Lean Accounting Oltre la contabilità tradizionale



In aprile Michele Bonfiglioli ha partecipato a Reggio Emilia al road show “Lean Accounting- Oltre la contabilità tradizionale” voluto da Formula di Milano (società di informatica per le imprese).

Il focus era su metodi e strumenti di semplificazione dell'attività amministrativa per determinare i costi e i prezzi andando oltre i modelli tradizionali, con rilevazioni non solo economiche ma legate ai flussi di valore.

Una nuova tappa è prevista a Milano il 9 maggio sempre con la formula Lean Accounting in 10 domande: il modello, i dati, la reportistica, per controllare la tua azienda riducendo i costi amministrativi.

Altri appuntamenti in collaborazione con Andaf, con la partecipazione di CSMT - Università di Brescia, Bonfiglioli Consulting, GC&Partners, Sarce, Club Digitale di Unindustria Reggio Emilia e l'Università di Modena e Reggio Emilia, sono in fase di preparazione a Padova e altre città.

[www.formula.it/lean\\_accounting](http://www.formula.it/lean_accounting)

# I nostri primi 40 anni: “Era solo un’idea... è diventata un’impresa”

Conversazione con Romano Bonfiglioli,  
Presidente Onorario Bonfiglioli Consulting,  
raccolta da Stefano Catellani

ROMANO BONFIGLIOLI  
Presidente Onorario  
Bonfiglioli Consulting



**R**accontare in poche righe quarant’anni di vita di un’impresa e delle persone che l’hanno creata e fatta crescere non è semplice.

Romano Bonfiglioli ha dedicato alla sua storia professionale e imprenditoriale le pagine del volume “Leadership e successione: un’avvincente storia italiana”, quindi non resta che tentare con poche domande un aggiornamento.

**In tante giornate di lavoro, diciamo 14.000, senza contare le ore perché sarebbe un “numerone”, qual è stato il momento più bello, quello in cui hai detto “ce l’ho proprio fatta”?**

Difficile rispondere.

Partiamo dal fatto che io non avevo mai pensato di fare una società, un’azienda strutturata. È stato un mio amico a dirmi: “Se continuerai a far crescere la tua attività potrai dare un’eredità vera e importante ai tuoi figli.”

E io mi dicevo: “Ma come si fa a trasmettere un modo di pensare (il mio), il mio know how? Siamo una

società di cervelli, non produciamo oggetti con le macchine.

Invece... pian piano... **pensando solo a fare le cose giuste e fatte bene, alla qualità del lavoro e non al profitto, è nata Bonfiglioli Consulting come oggi la vedete.**

Ho sempre pensato che investendo i profitti delle mie attività avrei costruito qualcosa di duraturo nel tempo. È stato così.

Sono d’accordo con i Giapponesi, che dicono: **cura la qualità, fai le cose fatte bene, verrà anche il profitto.** Quando ho pensato di affrontare concretamente il problema della successione, perché anche gli imprenditori sono mortali, volenti o nolenti, ho cominciato un percorso. E non è stato facile.

Ma anche in questo caso è andata bene. Oggi sono i miei figli a continuare su quella strada e questo è certamente un gran bel momento. Una grande gioia.

**E il momento veramente brutto?**

C’è stato un momento in cui mi ha lasciato uno dei miei collaboratori più stretti, su cui avevo puntato.

Subito dopo ne è andato via anche un altro, sempre tra i migliori del team; ha scelto altre attività e io **mi sono trovato ad essere più esperto, ma da solo:** pioveva sul bagnato... e forte! Mi sono messo a fare personalmente anche il loro lavoro ed ho puntato su un giovanissimo consulente che era appena entrato nella mia società e che poi è rimasto con me quattordici anni ed è diventato uno dei punti di forza della società.

Sono passati vent'anni ma quelle giornate "full" me le ricorderò per sempre.

**È ancora possibile oggi, partendo da zero come sei partito tu, costruire una realtà che abbia un futuro?**

**O fare impresa oggi, nel tuo settore o comunque in un settore industriale, è enormemente più complicato?**

Quando ho iniziato a fare il consulente, quando ho messo le basi per costruire l'impresa, vivevamo in un altro mondo. Era appena finito, o stava finendo, dipende dai settori, il miracolo economico italiano che era stato un periodo di grande entusiasmo. I giovani laureati avevano enormi opportunità. Io ho ricevuto almeno dieci proposte di lavoro, prima ancora che avessi la laurea. Oggi è impensabile. Era un periodo di grandi opportunità ed entusiasmo. Infatti, io, appena laureato, avevo tre o quattro contratti da aziende importanti; me li mandavano a casa, io dovevo solo firmarli. In quegli anni,

vivevamo tutti in un'atmosfera positiva; **adesso c'è una cappa che impedisce di guardare in alto, di sognare un futuro migliore, di sfidare la sorte cambiando.** Certo non è impossibile fare impresa oggi, ma certamente è difficile. **Solo chi ha davvero passione, volontà, spirito di sacrificio può farcela.**

**Chi vuoi ringraziare per questi quarant'anni?**

Mia moglie, la mia famiglia, tutti i collaboratori assieme ai quali ho costruito la società. Oggi posso dire di aver lavorato con dei giovani capaci. Vivevano il lavoro con entusiasmo, apprezzavano il mio entusiasmo. Qualcuno, in questi anni, mi ha ringraziato e mi ha detto: "Da lei, Ingegnere, ho imparato uno stile." Mi sembra un bel ringraziamento. Ma **un pensiero speciale devo riservarlo al mio primo Capo Progetto, lo chiamavo "l'Ingegnere con i baffi".** Mi ha insegnato tutto quello che davvero conta. Da lui ho imparato le basi dell'organizzazione aziendale, ma prima ancora la concretezza, la praticità, l'attenzione ai risultati, l'amore per il lavoro, il senso e il valore del sacrificio. Poi naturalmente **il prof. Tagiuri che, con una telefonata dall'America mi ha fatto scoprire il Lean Thinking e tutti gli imprenditori e manager che hanno accettato di seguirmi sulla strada del miglioramento continuo.**

## Le milestones

**1973**

Romano Bonfiglioli fonda SOA, Studio Organizzazione Aziendale S.a.s., poi diventata SOA S.r.l. fino al 2001

**1998**

Sviluppa il "Lean Thinking alla maniera italiana"

**2001**

La società cresce e si trasforma in Bonfiglioli Consulting SOA S.r.l.

**2005**

La società acquisisce la denominazione societaria attuale Bonfiglioli Consulting S.r.l.

Inaugurata la nuova sede direzionale a Casalecchio di Reno (Bo)

**2006**

Nomina di Matteo Bonfiglioli AD Italia e Michele Bonfiglioli AD Estero (inizia il passaggio generazionale)

**2008**

Bonfiglioli Consulting entra a far parte di Highland Worldwide, alleanza internazionale fra sister companies

**2010**

Matteo Bonfiglioli diventa Presidente, Michele Bonfiglioli Amministratore Delegato (processo di successione completato)

**2012**

Bonfiglioli Consulting brevetta il Lean World Class®

**2012**

Inizia a operare a Crespellano (Bo) la Lean Factory School

**2013**

Aprire la nuova sede operativa a Milano

# Romano Bonfiglioli: "io la penso così"

Conosco Romano Bonfiglioli dal 2001. A mia volta sono un consulente... mi occupo di comunicazione d'impresa.

Ho l'abitudine di sottolineare con una matita le frasi, i pensieri guida che mi colpiscono quando incontro imprenditori e manager.

La lista di quelle "firmate" Romano Bonfiglioli sarebbe molto lunga, ma alcune è davvero impossibile dimenticarle e all'inizio dei secondi 40 anni di Bonfiglioli Consulting è bene sottolinearle ancora una volta. (Stefano Catellani, giornalista)

**“ Mi ha sempre interessato la leadership... anche perché non si sa ancora cosa sia. ”**

**“ Un consulente deve fare cambiare le abitudini in azienda, il modo di lavorare, i metodi, ecc., senza avere l'autorità gerarchica ma unicamente sulla base della sua autorevolezza. ”**

**“ Non avevo alcun motivo per cambiare attività e diventare imprenditore perché tutto, proprio tutto, andava bene e avrei potuto vivere di rendita per quello che avevo fatto fino a quel momento in azienda. ”**

**“ Mi hanno spinto due cose: la passione per l'organizzazione aziendale e la voglia di nuove sfide, di ricominciare daccapo. ”**

**“ Fondando SOA ho dovuto praticamente creare un mercato che in Emilia non c'era. ”**

**“ Alla FIAMM Filter di Mantova il titolare mi assegnò come riferimento per sviluppare la contabilità industriale un giovane ragioniere: era Roberto Colaninno! ”**

**“ Leggi il libro Lean Thinking di Womack-Jones e te ne farai un'idea. Non ho mai ringraziato abbastanza il prof. Renato Tagiuri per quel consiglio. ”**

**“ Il percorso della successione tra padri e figli (tanto più in una società di servizi come la consulenza di direzione) è un percorso difficile. Io ho imparato a tirarmi da parte e a mettere in pratica i principi della delega che andavo insegnando. ”**



Dal volume Leadership e successione  
Un'avvincente storia italiana  
di Romano Bonfiglioli



Guido Corbetta

Le aziende familiari mantengono un tasso di crescita superiore a quello della media delle imprese non familiari. Lo evidenzia il Rapporto AUB curato da Università Bocconi, AldAF, UniCredit e Camera di Commercio di Milano, analizzando le aziende familiari italiane di medie e grandi dimensioni.

Secondo lo studio realizzato da Guido Corbetta, Alessandro Minichilli e Fabio Quarato della Cattedra AldAF-Alberto

## Le aziende di famiglia battono meglio la crisi

Falck di Strategia delle Aziende Familiari dell'Università Bocconi ([www.aidaf.unibocconi.it](http://www.aidaf.unibocconi.it)), le imprese a controllo familiare mostrano una **maggiore solidità patrimoniale**. L'aumento del patrimonio netto è avvenuto grazie alla **minore distribuzione dei risultati aziendali tramite dividendi**.

Non mancano i fattori critici.

- **La contendibilità della leadership:** si conferma una certa "resistenza" rispetto ai processi di "ricambio al vertice" sebbene la crisi si dimostri - in tale ambito - un fattore di stimolo e di accelerazione.

- **L'evoluzione del modello di gestione e di governo:** affinché il coinvolgimento di soggetti non appartenenti alla famiglia nella governance e nella gestione dell'azienda possa generare buoni risultati, è necessario che esso sia frutto di un coerente processo di progettazione.

- **I leader "giovani":** le imprese guidate da leader giovani tendono a performare meglio; l'esperienza si dimostra però un patrimonio determinante per gestire alcuni tipi di aziende familiari.

## Fare rete d'impresa per conquistare i mercati

L'aggregazione "in rete" si sta rivelando per gli imprenditori uno strumento utilissimo per combattere la crisi.

Oggi, in aggiunta ai preesistenti modelli aggregativi, c'è la Legge n. 33 che ha introdotto "il contratto di rete". Secondo i dati diffusi da Infocamere hanno fruito di quest'ultima forma aggregativa, fino al 31 dicembre 2012, ben 3.360 imprese che hanno sottoscritto 647 contratti di rete.

I settori sono i più diversi ma l'obiettivo è unico: unire le forze senza fusioni e acquisizioni, senza mutare la formula societaria.

### Cos'è il contratto di rete?

È un contratto stipulato tramite un atto pubblico o una scrittura privata autenticata, con il quale più imprese perseguono l'obiettivo di accrescere la propria competitività e capacità d'innovazione attraverso un programma comune con cui s'impegnano a collaborare attraverso lo scambio di informazioni e prestazioni di natura industriale, tecnica o tecnologica. Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e

la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso.

"Numeri incoraggianti - dice Aldo Bonomi, Vice Presidente di Confindustria che da quasi cinque anni si dedica allo sviluppo delle reti di impresa - ma non possiamo fermarci. L'obiettivo resta molto più ambizioso, arrivare a 2mila contratti di rete con 10mila imprese coinvolte. Solo a quel punto il volano girerà a pieno ritmo."

Il prossimo passo sarà dare un respiro internazionale ai contratti, facendone anche un'arma per favorire la crescita all'estero di aziende che da sole resterebbero confinate nel mercato domestico. "Le reti devono diventare più europee e meno nazionali" - osserva Bonomi, ricordando che la Bei ha aperto un finanziamento da 100 milioni. "Le nostre reti sono guardate con attenzione, sia perché i sistemi industriali internazionali hanno un nuovo soggetto con cui interfacciarsi, sia perché stiamo facendo un po' scuola in Europa. Da Francia, Germania, Polonia, pure dalla Corea del Sud arrivano per conoscere." Nel det-

taglio, spicca il dato della Lombardia con 198 contratti e 782 soggetti.

A seguire l'Emilia Romagna (145 e 482), la Toscana (81 e 496), il Lazio (68 e 176). La prima provincia è Pordenone (13 contratti con 21 soggetti) mentre tra le città in testa nella graduatoria c'è Milano (121 e 254), con alle spalle Roma (58 e 125), Bologna (57 e 124), Modena (48 e 125). Tra i settori, dominano i servizi avanzati di supporto alle imprese con 384 soggetti, più staccati: la lavorazione dei metalli (297), i beni per la casa e il tempo libero (226), la meccanica e i mezzi di trasporto (224).

Info [www.retidiimprese.it](http://www.retidiimprese.it)





SEARCH



Scopri un mondo di informazioni strategiche  
per il tuo business sui canali web  
di Bonfiglioli Consulting

