

1/2014

IMPRESA & IMPRESE

Strumenti e strategie per la gestione d'impresa

BONFIGLIOLI  CONSULTING
Confidence Worldwide

Anno IX - Numero 1 - maggio 2014 - Rivista bimestrale - "Poste Italiane s.p.a." - Spedizione in abbonamento Postale - 70% - DCB - Reggio Emilia"

HUGO ZACCHINI

Il primo proiettile umano

BOSCH REXROTH

Strategie e confessioni
di un consigliere delegato

SANDOZ

La produzione Lean



Index

03 Back to Future

Hugo Zacchini

04 Vision

Bosch Rexroth

07 Overview

Impresa: quo vadis?

10 Operations

Sandoz e la produzione lean

12 Innovation Runner

Baltur, nuovo mega laboratorio

14 Green Mind

Blue Economy

16 Serial Numbers

30%

17 Go Talents

People Development

19 Yes Global

Più manager stranieri

21 Mister Wolf

22 News

Proprietario

Bonfiglioli Consulting srl
Via Isonzo, 61 - Casalecchio di Reno (BO)
www.bcssoa.it

Autorizzazione

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

Direttore editoriale

Elena Luisa Maria Guzzella

In redazione

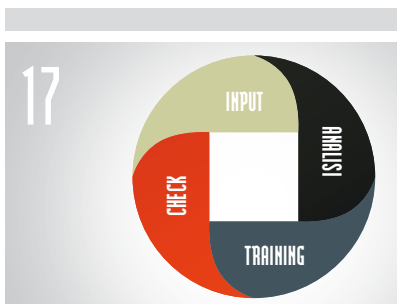
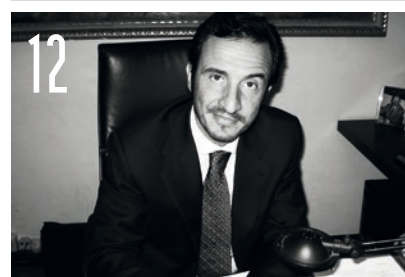
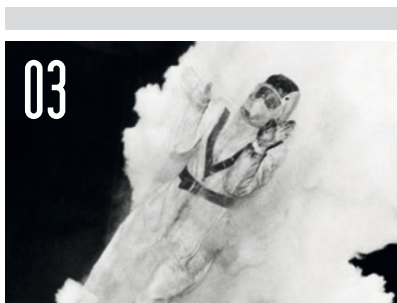
Barbara D'Incecco
Francesca Cesa Bianchi
D.A.G. COMMUNICATION
Via A. Saffi, 30 - 20123 Milano
www.dagcom.com

Progetto grafico

Artwork - Francesca Fantini
Editing - Elena De Tullio
Menabò Group
Via Napoleone Bonaparte, 50 - 47121 Forlì (FC)
www.menabo.com

Stampa

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



03

Back to Future

STOP BUDGET PAIN, KEEP DREAMING



Il primo
proiettile umano:
80 miglia
all'ora
a 70 piedi
d'altezza.

HUGO ZACCHINI

1898 - 1975

Ildebrando Zacchini, capostipite della dinastia, è un pittore ferrarese che, persi i genitori in un'epidemia di colera, si mette a fare il ginnasta aereo, sposa Nina - con cui mette al mondo nove figli - e fonda il Circo Olimpico.

Nel 1922, il debutto al Cairo del primo cannone ad aria compressa inventato da Ildebrando: a sperimentarlo l'audace figlio Hugo. Qualche anno dopo, il numero viene scritturato nel leggendario Barnum's Circus di Madison Square Garden e il successo è mondiale.



BOSCH REXROTH

STRATEGIE E CONFESSIONI DI UN CONSIGLIERE DELEGATO

Divisione del Gruppo Bosch, **Bosch Rexroth** cuba circa **6 miliardi di euro di fatturato** all'anno ed è attiva su tre mercati principali: **le applicazioni industriali, i veicoli movimento terra e le energie rinnovabili**, in particolare la produzione di trasmissioni per le pale eoliche. Ma come un gruppo così imponente affronta le sfide del mercato e della competitività? Quali i temi prioritari per il futuro? A parlarne è **Ugo Caratti, consigliere delegato e vicepresidente amministrazione e finanza Bosch Rexroth**.

Il 2013 è stato complessivamente un anno freddo rispetto al 2012, soprat-

tutto a causa del calo della domanda asiatica. Dopo il boom delle costruzioni, infatti, il Congresso Cinese ha emanato una serie di provvedimenti volti ad arginare la bolla edilizia che hanno raffreddato la domanda interna. Contemporaneamente, anche il settore degli investimenti in strutture minerarie, dopo il periodo di escalation dei prezzi delle materie prime, finita la speculazione, ha visto un calo. A ciò poi, bisogna aggiungere i provvedimenti di austerità decisi dalla UE tra il 2012 e il 2013 che, peggiorando l'accesso al credito ai clienti, hanno

C'è chi per distinguersi dalla concorrenza fa leva sul prezzo, la nostra strategia è invece quella di innovare, tanto che ogni anno investiamo in ricerca e sviluppo il 6,5% del nostro fatturato.

raffreddato fortemente l'inclinazione a nuovi investimenti, la chiave del nostro settore. Per rimanere competitivi in questo panorama di mercato, **Bosch Rexroth si sta muovendo su tre assi di sviluppo principali: la globalizzazione, i**

mega progetti e l'elettronificazione.

Riguardo alla globalizzazione, il gruppo Bosch ha il grande vantaggio di disporre di una rete di competenze che può assistere i nostri clienti a livello mondiale. Sul fronte mega progetti, gli ultimi trend testimoniano grattacieli, navi, oleodotti, piattaforme di perforazione, dighe,

Ugo Caratti, consigliere
delegato e vicepresidente
amministrazione e finanza
Bosch Rexroth.

canali sempre più grandi e questa è per noi una grande opportunità, proprio perché la nostra tecnologia è in grado di accompagnare e supportare questi progetti. Infine, l'elettronificazione e il concetto della cosiddetta rivoluzione dell'Industria 4.0. **L'idea base dell'Industria 4.0 è connettere le macchine con piattaforme di programmazione aperte, "mobile", al fine di monitorarle e controllarle da remoto senza che sia necessaria la presenza fisica dell'uomo.** L'operaio che passa tutto il giorno a compiere lo stesso movimento ripetitivo come ai tempi di Ford esisterà sempre meno e potrà essere riqualficato in mansioni a maggiore valore aggiunto. Grazie alla possibilità di lavorare sulla programmazione dei macchinari in remoto, inoltre, diverrà sempre più efficiente il settaggio dei macchinari nei cambi lavorazione. Si tratta di un cambio di rotta fondamentale del tradizionale modo di fare business: se infatti sinora il produttore dei meccanismi di controllo dei macchinari era l'unico a gestire il controllo degli stessi in una sorta di regime di monopolio, con l'Industria 4.0 vogliamo rendere i clienti liberi di intervenire direttamente nel cuore dei macchinari, aumentando sostanzialmente la loro capacità di efficienza.

RISPETTO A QUESTO OBIETTIVO DI MAGGIORE EFFICIENZA, CHE IMPORTANZA HANNO PER BOSCH REXROTH L'INNOVAZIONE, LA SO-

STENIBILITÀ E IL CAPITALE UMANO?

Decisive: c'è chi per distinguersi dalla concorrenza fa leva sul prezzo, la nostra strategia è invece quella di innovare, tanto che **ogni anno investiamo in ricerca e sviluppo il 6,5% del nostro fatturato.** E, anche se qui a Cernusco non abbiamo il mandato della funzione di R&D, che è proprio della casa madre, abbiamo molti contatti e tavoli di lavoro aperti, per esempio con il Politecnico di Milano e l'Università di Modena. Riguardo alla sostenibilità, si tratta di uno dei nostri obiettivi cardine, per cui tutti i nuovi prodotti vengono concepiti in modo da avere un minor impatto sull'ambiente e in modo da far risparmiare energia ai nostri clienti. Magari il prodotto può essere leggermente più costoso rispetto alla concorrenza, ma consente un effettivo risparmio sulla bolletta ed è più ecologico. L'altro fronte su cui siamo molto sensibili è la riduzione del consumo di risorse tanto che il gruppo Bosch ha da anni adottato un programma apposito, con obiettivi specifici anno su anno. Last, but not least, il capitale umano: in un'azienda come la nostra, che punta sul valore della selling proposition, **la strategia è quella di puntare e ottenere il massimo dalle risorse e quindi di svilupparle al meglio.** Ecco perché abbiamo un'offerta di training, programmi di coaching e di feedback strutturato che è al pari delle migliori aziende al mondo.

IN ITALIA SIETE CIRCA 450 DIPENDENTI, QUALI CARATTERISTICHE

DEVE AVERE UN BUON LEADER PER GUIDARE UNA REALTÀ DI TALI DIMENSIONI?

La capacità di ispirare con l'esempio, di ascoltare e, quando necessario, criticare in maniera costruttiva. Usando la metafora calcistica, la sfida sta nel cercare di tenere sempre nella giusta tensione tutti i giocatori, di spiegare in maniera costruttiva che non sempre si trova posto negli undici che giocano e che quindi può accadere di stare in panchina qualche tempo. Così come può accadere che scalando a un campionato più alto, la selezione dei giocatori debba cambiare. E se si ha la fortuna di entrare in Champions League e di giocare sul serio, probabilmente bisogna anche dotarsi di competenze diverse.

LEI È CONSIGLIERE DELEGATO E VICE PRESIDENTE CON UNA SERIE DI DELEGHE, TRA CUI, FINANZA E CONTROLLO DI GESTIONE: COME SI FANNO A CONIUGARE LE ESIGENZE DEI NUMERI CON LO SPIRITO PIÙ CREATIVO DELL'IMPRENDITORIALITÀ?

Il gruppo Bosch ha, per volere dello stesso fondatore, adottato una conduzione duale dell'impresa: è la logica per la quale "quattro occhi sono meglio di due", che si accompagna a una grande attenzione alla qualità e all'integrità delle decisioni. Si tratta di una scelta molto affascinante, anche dal punto di vista idealistico, ma non sempre efficace e che può comportare una certa lentezza. Nella mia carriera manageriale, mi è capitato spesso di

dover condividere una posizione di comando e non sempre ha funzionato bene. A far la differenza è la "chimica" tra le persone specifiche.

La mia interpretazione del ruolo è di spartirci i compiti, nel senso che al mio partner (attualmente l'Ing. Goebel) cerco di lasciare piena libertà di sviluppare gli affari parandogli le spalle sul monitoraggio e sui processi. In questo senso intendo il mio compito, nell'assicurarmi che l'aereo rimanga sulla rotta presta-

bilata e che la stabilità di volo migliori continuamente. A partire da una fiducia e stima incondizionate, in assenza delle quali ogni spartizione è fasulla e si finisce sempre col mettere il becco nel lavoro dell'altro.

LA COSA PIÙ DIFFICILE CHE HA DOVUTO AFFRONTARE, COSA LE HA INSEGNATO?

Tengo tantissimo all'integrità e imparare a gestire persone maliziose è stata forse la questione più difficile. Cosa ho

imparato? Che sebbene non sia sempre necessario scendere a patti con la malizia, per altri versi si può anche imparare qualcosa, perché i maliziosi hanno sì meno ideali, ma sono anche "più liberi" di pensare e agire su diversi livelli.

Tornando alla metafora calcistica, bisogna imparare a gestire anche gli avversari che giocano sotto la cintura.

E imparare a farlo, senza tradire i propri valori, è stato per me una grande sfida e una grande lezione.





IMPRESA

QUO VADIS?

Le aziende italiane hanno peculiarità invidiabili cui affiancano carenze strutturali e culturali che il mondo che cambia rapidamente in qualche modo ha acuito.

l'arco della vita professionale.

CI SONO DEI SETTORI EMERGENTI CHE NON CORRISPONDONO AL PROFILO CLASSICO DEL MADE IN ITALY IN CUI CI RISCOPRIAMO BRAVI NOI ITALIANI?

Coordinatore editoriale de "L'Impresa", il mensile di management de Il Sole 24 Ore, Maria Cristina Origlia segue da oltre dieci anni le trasformazioni dell'economia italiana con particolare attenzione ai modelli di sviluppo innovativi e sostenibili, alla rivoluzione digitale e al people management.

Da questa posizione privilegiata, le abbiamo chiesto un'analisi sullo stato di salute del sistema imprenditoriale italiano che non poteva prescindere da una fotografia iniziale di vizi e virtù delle nostre imprese.

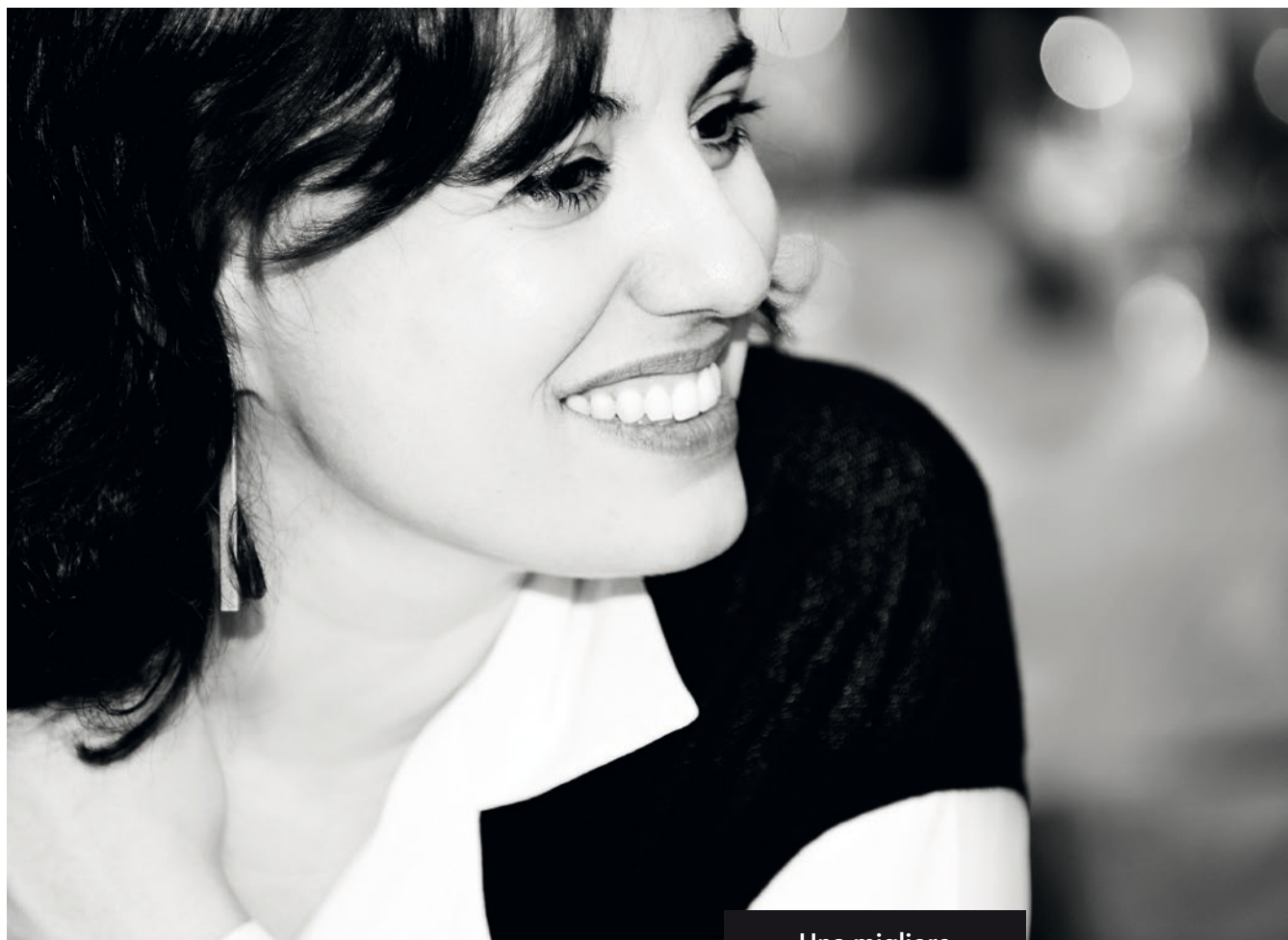
Come tutti ben sappiamo, **le aziende italiane hanno peculiarità invidiabili come la grande dinamicità, arricchita e nutrita da un'intuizione estetica e creativa che caratterizza tutto il Made in Italy, cui affiancano carenze strutturali e culturali, che la crisi, o ancora meglio, il mondo che cambia rapidamen-**

te, in qualche modo ha acuito.

Sul fronte competizione a livello globale, il dibattito sulla dimensione delle aziende, "piccolo è bello o no", è ancora aperto: in realtà, **piccola e media è la realtà delle nostre imprese; quello che bisogna fare è aiutarle a fiorire. Attraverso le reti d'impresa, per esempio, che possono dare quella spinta, quella potenza in più**, che magari il singolo da solo non riuscirebbe ad avere. Ma, al di là dell'aspetto dimensionale, la cosa che ha penalizzato e continua a penalizzare le aziende italiane è il **gap culturale dal punto di vista manageriale e, ancor di più, la mancanza di capacità e, oserei dire, di consapevolezza nella gestione delle persone**, che vuol dire soprattutto investimento in formazione.

E non solo dei giovani, ma durante tutto

Sicuramente tutto il **filone dell'energia e dell'ambiente**, piuttosto che **quello delle biotecnologie** caratteristico degli ultimi anni. Un altro campo in cui l'Italia sta prendendosi grandi soddisfazioni è **quello del digitale e delle nuove tecnologie**, in cui sono tanti i nativi digitali italiani che nulla hanno da invidiare ai loro colleghi stranieri. Sono invece un po' meno ferrati nel **consolidare la loro realtà imprenditoriale**, tanto che la **percentuale di non sopravvivenza di start up in Italia è molto più alta che in altri Paesi**. Ma qui si torna al **problema del credito**: nonostante siano nati e fioriti numerosi fondi dedicati, in Italia non è così facile trovare investitori come all'estero e di conseguenza il consolida-



mento di queste realtà incontra molte più difficoltà. Senza contare l'eccessiva burocrazia, gli alti costi del lavoro, tutti i problemi strutturali del nostro Paese.

POTRESTI CITARMI QUALCHE AZIENDA CHE TI HA COLPITO PARTICOLARMENTE E PERCHÉ?

Il Gruppo Loccioni è sicuramente una delle realtà che più mi ha affascinato negli ultimi anni. Si tratta di un esempio di fare impresa in maniera assolutamente innovativa non solo sul fronte business, ma soprattutto sul fronte del capitale umano. Il Gruppo Loccioni offre ai suoi dipendenti non solo percorsi di formazione, ma condizioni reali di benessere e di libertà di espressione del proprio talento. Tra tutti i master, i programmi di formazione e di espressione, quello più rivoluzionario è il corso per favorire l'autoimprenditorialità, tanto che da quando sono nati, circa 45

anni fa, sono state create 80 nuove aziende, alcune delle quali sono rimaste in contatto con il Gruppo, di cui sono divenute fornitori o clienti, altre invece hanno preso strade completamente diverse. Ma è l'idea di fondo a essere dirompente: incentivare l'autoimprenditorialità perché questo è l'unico modo perché le persone si appassionino e lavorino all'interno del gruppo all'unisono con l'azienda.

Un altro esempio illuminato è quello di Giovanna Manzi, ceo di Best Western Italia, e del suo programma "Make a difference" rivolto non solo ai manager, ma a tutti i dipendenti e focalizzato sulle caratteristiche personali e caratteriali. A partire dal 2011 tutti i dipendenti, dalla reception al direttore

Una migliore soddisfazione e gratificazione per la persona in sé significa una migliore performance per l'azienda. Per ottenere ciò, è necessario che il top management faccia un passo indietro e rinunci a un po' del suo potere a tutto vantaggio del bene comune che coincide col benessere dell'azienda.

finanziario, hanno compiuto un percorso formativo, strutturato in appuntamenti fissi durante l'anno, lavorando su alcuni temi tra cui le passioni, la conoscenza di se stessi e la resilienza, ovvero la capacità di assorbire i mo-

menti di difficoltà. A conclusione del percorso, l'organizzazione del lavoro è cambiata: attualmente le decisioni vengono prese in modo diffuso, sono stati creati alcuni circoli che si riuniscono regolarmente e che consentono lo scambio di informazioni da un settore

=====
Maria Cristina Origlia,
 coordinatore editoriale de
 "L'Impresa" - Il Sole 24 Ore

all'altro, c'è una maggiore attenzione alle famiglie. E c'è stato chi ha scelto di provare nuove funzioni aziendali, chi ha chiesto il part-time e chi un contratto di collaborazione per poter vivere vicino al mare. Risultato? **Una migliore soddisfazione e gratificazione per la persona in sé e parallelamente una migliore performance per l'azienda.** Per ottenere ciò, è stato però necessario che il top management facesse un passo indietro e rinunciassse a un po' del suo potere a tutto vantaggio del bene comune che è naturalmente coinciso col benessere dell'azienda.

QUALI SONO I PRINCIPALI DRIVER DI SVILUPPO DELLE IMPRESE ITALIANE?

Torno a ribadire **le persone**, e questa non è mai una banalità, **a maggior ragione in un Paese in cui molto del Made in Italy deriva dall'artigianalità e quindi dal know how e dalla nostra predisposizione artistica ed estetica.** Molto ci sarebbe da fare, per valorizzare queste capacità, ma in pochi lo fanno e ancora meno lo comunicano. Penso a **Brunello Cucinelli** che produce abbigliamento pregiato in cashmere, ma che ha anche ristrutturato un borgo, ha fatto interviste in tutto il mondo e **ha comunicato non solo il suo prodotto, ma il patrimonio culturale, turistico, artistico del suo territorio.** Ossia i valori fondamentali del Made in Italy, che non

hanno a che fare solo con il prodotto, ma piuttosto con quella che possiamo chiamare **l'italian experience.**

Per quanto piccoli, abbiamo un patrimonio che non tutti i Paesi hanno: non comunicarlo vuol dire rimanere una goccia in un oceano. Sempre collegato alle risorse, **l'altro elemento da spingere è la diversity:** vari studi internazionali dimostrano come le aziende, in particolare **i board costituiti da persone con tante diversità** (di genere, etniche, di provenienza, di religione, etc.) **normalmente performano meglio.** Questo perché il mercato dei consumatori in generale è ormai molto più melting pot di una volta e quindi, **se all'interno delle aziende si riproduce in micro il macrocosmo dell'attuale società, si hanno molte più probabilità di fare le scelte giuste** per incontrare i gusti di un mercato dei consumatori che è molto diverso rispetto al passato. L'altro aspetto fondamentale da curare è **l'internazionalizzazione** che non significa necessariamente aprire sedi o filiali all'estero, perché ormai, grazie alle nuove tecnologie, è possibile farsi conoscere in tutto il mondo, ma che significa **entrare nell'ordine di idee che il nostro mercato è il mondo.** Si può iniziare a piccoli, piccolissimi passi, aprendo un sito e-commerce per esempio, o anche, più banalmente, predisponendo un sito multilingue.



L'impresa de Il Sole 24 Ore

Fondata negli anni '50, **L'Impresa è la più antica rivista italiana di management.** Nata con l'obiettivo di fare cultura manageriale, la rivista ha mantenuto la sua mission adeguando via via il linguaggio, la scelta dei temi e la grafica ai tempi che cambiano. Con particolare attenzione alla rosa di firme che, oltre ai migliori management thinker a livello mondiale, annovera nomi meno conosciuti al mondo dei media, sebbene un'autorità nei loro campi. L'Impresa partecipa a tutti i principali eventi di management a livello italiano ed è partner delle imprese nell'ideazione e conduzione di eventi e workshop dedicati a temi coerenti alla sua linea editoriale. Nella visione di Maria Cristina Origlia, il progetto è di farne **un brand di riferimento per la business community che vuole fare impresa in modo diverso, contemporaneo e lungimirante.** Naturalmente per fare business, ma **anche per creare ricchezza sociale.**



SANDOZ

E LA PRODUZIONE LEAN

Dal 1951 la ricerca, i nuovi farmaci, un corretto stile di vita e i progressi della medicina hanno contribuito ad aumentare l'aspettativa di vita di tre mesi ogni anno, che equivalgono a sei ore di esistenza in più al giorno e quindici secondi al minuto. E se nelle classifiche di benchmarking l'Italia è spesso in ritardo, non lo è affatto nella Sanità, dove figura nelle prime posizioni. Con 26 miliardi di euro di produzione (67% destinato all'export), 2,4 miliardi di investimenti in ricerca e sviluppo e una crescita dell'export negli ultimi 5 anni del 44%, **il settore farmaceutico rappresenta un'eccellenza italiana su cui puntare per ripartire**: questo quanto emerge dalla classifica europea per valore assoluto della produzione, che vede **l'industria farmaceutica italiana seconda solo alla Germania** (fonte: Farmindustria).

Sul fronte della spesa sanitaria nazionale, i farmaci incidono in una misura compresa tra l'8 e il 15% e l'impegno dei Paesi sviluppati è orientato verso il contenimento dei costi in rapida cresci-

ta, mediante lo sviluppo di farmaci generici che consentono non solo una riduzione della spesa, ma anche l'estensione dell'accesso ai medicinali. Non a caso, a livello mondiale, **il settore dei generici sta registrando una crescita media di circa il 10% annuo**. Nel 2012 il mercato mondiale dei biosimilari si stima sia stato di circa 2 miliardi di dollari, che nel 2013 sono arrivati a circa 2,7 miliardi. Nel 2018, le vendite di questi farmaci potrebbero raggiungere i 19,4 miliardi. **Specializzata su scala globale nei medicinali equivalenti, Sandoz, divisione generici del Gruppo Novartis, inizia la sua storia 120 anni fa** come piccola azienda chimica attiva nella produzione di coloranti per tessuti, per arrivare a diventare, **oggi, il secondo maggior produttore di farmaci generici, nonché esperto globale nel campo dei prodotti differenziati**, con circa il 50% del

Il primo step, concluso in circa sei mesi, ha portato a un aumento della produttività di circa il 15-20%. In corso d'opera è poi stato stabilito un secondo obiettivo, ancora più performante, ovvero un ulteriore aumento della produttività del 20%, raggiunto a dicembre 2013.

mercato mondiale dei biosimilari. Attualmente Sandoz impiega **più di 23.000 collaboratori in oltre 130 mercati**, è presente nei cinque continenti e ha canali aperti con tutti gli attori di riferimento: pazienti, medici, farmacisti e operatori sanitari di tutto il mondo. **I suoi prodotti sono disponibili presso il 90% della popolazione**

ne globale.

MA COME CONTINUARE A ESSERE COMPETITIVI IN UN SETTORE GIÀ COSÌ AVANZATO?

"Il contatto iniziale con Bonfiglioli Consulting – racconta Nicola Berti, amministratore delegato di Sandoz Italia – è nato dalla curiosità di capire **come la metodologia lean poteva supportare il settore della chimica farmaceutica ed essere quindi applicata all'industria di processo**, settore in cui non è ancora molto diffusa, diversamente da quanto già avviene nel manifatturiero." A febbraio-marzo 2013 si è **avviato quindi un progetto di formazione sul metodo lean** in aula, attraverso un modulo di

due giornate, rivolto a collaboratori di diverse aree: manutenzione, laboratorio CQ, produzione, acquisti, QA, ecc. Il modulo formativo è poi sfociato in **un progetto più concreto mirato all'aumento dell'efficienza su una linea produttiva in ottica lean.**

Nel caso specifico, infatti, un aumento dei volumi prodotti, ottenuto sfruttando al meglio gli impianti, poteva essere completamente assorbito dal mercato, determinando quindi una crescita dei ricavi e un migliore assorbimento dei costi fissi.

IL PROGETTO IN CONCRETO

Il progetto pilota è partito su un prodotto in particolare, un farmaco per applicazione veterinaria: la tiamulina. **Il primo step**, concluso in circa sei mesi, **ha portato a un aumento della produttività di circa il 15-20%.** In corso d'opera è poi stato stabilito un secondo obiettivo, ancora più performante, ovvero **un ulteriore aumento della produttività del 20%, raggiunto a dicembre 2013. A inizio 2014 Sandoz ha poi deciso di proseguire il progetto lean, con l'obiettivo di stabilizzare e consolidare i livelli di produttività raggiunti**, vale a dire, rispetto all'anno precedente, un 40% in più della baseline a inizio progetto.

L'area di azione si è inoltre allargata al laboratorio, dove è stato attivato un

progetto lean per il Quality Control mirato a ottimizzare l'efficacia dei flussi di analisi e documentali, in modo da velocizzare e snellire i processi e avere un impatto del minor tempo possibile

tempi non a valore in quei determinati passaggi, consentendo quindi un migliore flusso del processo. Mano a mano che venivano raggiunti gli obiettivi prefissati, si ritornava a mappare il flusso



su quello che è il processo principale, la produzione (i processi ausiliari possono bloccare il processo principale per motivi banali ed eliminabili, a esempio: l'attesa dell'approvazione di un campione). **L'intervento lean, in questo caso, si è concentrato sull'efficacia del servizio, la mappatura delle attività e il flusso delle informazioni, per far sì che il laboratorio fosse più rapido possibile** in tutte le attività comprese tra la consegna del campione per analisi, la consegna del referto e il rilascio del prodotto.

Diversi gli strumenti utilizzati, a partire dall'osservazione sul campo, con la tecnica dei Tempi e dei Metodi; la Value Stream Mapping, l'analisi del flusso di valore, metodo lean di visualizzazione grafica per identificare dove sono le più significative opportunità di miglioramento; il lavoro di gruppo tramite, ad esempio, il brainstorming. In tal modo, **sono stati individuati i colli di bottiglia (bottleneck) dell'assetto d'impianto e con azioni mirate sono stati ridotti i**

del valore e si re-individuavano i punti di intervento da aggredire.

Contemporaneamente al focus sulla produttività, Sandoz ha voluto dare una struttura più stabile al miglioramento ottenuto, attraverso l'attivazione della formazione di un piccolo gruppo di Lean Green Belt, ovvero persone all'interno dell'azienda che ricevono una formazione lean di base per potersi dedicare a tempo parziale ai progetti di miglioramento; in un secondo momento, diventeranno Black Belt, occupandosi dei progetti di miglioramento lean a tempo pieno (nel 2015 Sandoz avrà due Black Belt).

"A fronte della situazione di inizio anno 2013 – aggiunge Nicola Berti – era in elaborazione un piano di investimenti per diversi milioni di euro per l'ampliamento della linea produttiva della tiamulina per raggiungere i volumi richiesti dal mercato. Il piano di investimenti è poi stato congelato e si è deciso di puntare unicamente sulle attività lean."



Nicola Berti,
amministratore delegato
di Sandoz Italia

Il progetto lean in Sandoz

Tempi: primo step, 6 mesi;
secondo step, circa 6 mesi.

Risultati: aumento della produttività di circa il 40%



BALTUR

NUOVO MEGA LABORATORIO

Una struttura da circa 4 milioni di euro su una superficie di 4 mila metri quadri, attrezzature sofisticatissime e un team di laureati e tecnici altamente specializzati: **il nuovo laboratorio Baltur sarà il fiore all'occhiello della ricerca applicata più avanzata nell'ambito della combustione. Con particolare attenzione alla limitazione delle emissioni inquinanti, al risparmio energetico, all'acustica e all'affidabilità dei sistemi.**

QUALI LE RAGIONI E GLI OBIETTIVI DI UN PROGETTO COSÌ AMBIZIOSO?

Ne abbiamo parlato con **Riccardo Fava, amministratore delegato e direttore generale di Baltur**, gioiello italiano attivo da più di 60 anni nell'ambito delle **tecnologie per il clima** che, con tale progetto, si allineerà ai primi grandi

gruppi del settore in Italia e in Europa.

"In questi anni di crisi il settore del riscaldamento e della climatizzazione è in grande sofferenza: abbiamo registrato una forte contrazione del mercato interno nell'ordine del 30-35% a causa del venir meno di una componente fondamentale della domanda, quella legata alla nuova edilizia, che è praticamente sparita. Contemporaneamente sono calate le sostituzioni, perché la gente non ha soldi da spendere o non li vuole spendere. Così come gli investimenti delle imprese che sono in difficoltà e non rinnovano gli impianti. L'unica via per resistere saldamente in questo panorama economi-

Le attività spazieranno dalla ricerca applicata nel campo della combustione, allo sviluppo di prodotti all'avanguardia con basso consumo energetico, basse emissioni inquinanti e attenzione alle emissioni acustiche.

co, è esportare e vendere in tutto il mondo.

MA COME SI FA A CRESCERE ALL'ESTERO?

Bisogna essere capaci di **generare risorse da investire in ricerca e innovazione** così da avere prodotti

altamente concorrenziali e capaci di soddisfare le esigenze dei diversi mercati in modo mirato e customizzato. E bisogna farlo sempre, a prescindere dalla crisi.

Ecco perché **Baltur investe ogni anno in innovazione il 3% del fatturato, pari a circa 1,5-2 milioni di euro.** Ed ecco le ragioni di un investimento così importante in un nuovo laboratorio: sarà uno dei più avanzati al mondo, con 14 tubi di

Riccardo Fava,
amministratore delegato
e direttore generale di Baltur

prova per bruciatori ad aria soffiata. Si tratta di "caldaie" a geometria variabile che permettono lo sviluppo e i test di bruciatori ad aria soffiata secondo le norme europee. Qui, si potranno testare potenze bruciate da pochi kW sino a 25 MW e si potrà arrivare a 40 MW di potenza bruciata simultaneamente su più postazioni di prova. Per intenderci, la potenza di calore necessaria a riscaldare alcune migliaia di appartamenti contemporaneamente. Le attività svolte spazieranno dalla **ricerca applicata nel campo della combustione**, allo **sviluppo di prodotti all'avanguardia** in conformità con le normative internazionali.

Verrà inoltre creato un **laboratorio prototipi**, dotato di attrezzature per la prototipazione rapida e un **laboratorio per prove di affidabilità e di vita di componenti e gruppi funzionali**.

Tutte le prove verranno monitorate con sistemi di acquisizione dati che registreranno tutti i parametri funzionali, legati

sia alla combustione (condizioni ambientali, portate e pressioni dei combustibili, analisi di prodotti della combustione, qualità della rilevazione fiamma,...) che ai componenti dei bruciatori (pressioni, temperature, accelerazioni, forze/momenti, ...). Tutto il sistema di acquisizione dati sarà interconnesso tramite rete wireless. Inoltre, per portare al laboratorio il gas necessario al suo funzionamento, la rete pubblica di distribuzione del gas naturale sarà potenziata sia nelle centrali di decompressione che nelle tubazioni.

QUALI GLI OBIETTIVI DEL NUOVO LABORATORIO?

Prodotti sempre più avanzati, che rispondano a tre requisiti essenziali: un più **basso consumo energetico** sia in termini di combustibile che in termini di elettricità, sempre più **basse emissioni inquinanti** e particolare **attenzione**



alle emissioni acustiche, perché più il prodotto è sofisticato più è silenzioso. Ma le novità non finiscono qui. Il calore prodotto durante l'esecuzione dei test nel laboratorio potrà in parte essere recuperato e utilizzato per riscaldamento/raffrescamento sia della stessa Baltur che di altre aziende o strutture pubbliche adiacenti. Su questo fronte, apriremo un tavolo di approfondimento con Comune e imprese."



Il nuovo laboratorio Baltur

Focus: ricerca applicata nel campo della combustione

Area totale occupata: 4000 mq

Area coperta: 1500 mq

Palazzina uffici a due piani di 600 mq

Costo dell'opera: 3,8 M€

Tempi per la realizzazione: 18 mesi dalla concessione dei permessi



BLUE ECONOMY

IMITARE LA NATURA
SALVERÀ L'ECONOMIA

Nel 1950 il prodotto mondiale lordo era di 6.600 miliardi di dollari e da allora, in sessant'anni, è giunto a quasi 70.000 miliardi di dollari.

COME NON CHIEDERSI SE LE LOGICHE CHE APPLICHIAMO ALLE NOSTRE ATTIVITÀ ECONOMICHE SIANO QUELLE GIUSTE?

Produciamo e consumiamo intaccando risorse non rinnovabili o danneggiando in modo permanente l'ambiente, la nostra cultura ci conduce a trascurare e spesso ignorare i processi e le funzioni svolte dai sistemi naturali, non considerando che ogni volta che indeboliamo la loro capacità di resistenza e resilienza, in realtà stiamo riducendo le nostre opzioni di sviluppo per il futuro. È dunque **necessario attuare un cambio di rotta nei nostri modi di pensare e di agire** per realizzare un cambiamento epocale nei nostri modelli di progettazione, produzione e consumo e **far sì**

che i nostri sistemi produttivi imitino al meglio ciò che la natura ha sperimentato in miliardi di anni di evoluzione.

OBIETTIVO?

Vivere in una società a emissioni zero, armonizzando i nostri metabolismi sociali con quelli naturali.

MA COME RAGGIUNGERE QUESTO OBIETTIVO?

La soluzione è **imitare il metabolismo altamente efficace della natura in cui il concetto stesso di rifiuto non esiste**. Eliminare il concetto di rifiuto significa **progettare tutto** (prodotti, imballaggi e sistemi), **fin dall'inizio, in base al principio che il rifiuto non esiste**. Sono queste le tesi di partenza della **Blue Economy** di cui il teorizzatore **Gunter Pauli**, fondatore del centro di ricerca Zeri (Zero Emission Research Initiative) e Presidente di Novamont, traccia i principi e la concreta attuazione nel libro

In natura non esistono disoccupati e neppure rifiuti. Tutti svolgono un compito e gli scarti degli uni diventano materia prima per altri.

"Blue Economy. 10 anni, 100 innovazioni, 100 milioni di posti di lavoro". Gran parte delle nostre industrie genera enormi quantitativi di rifiuti. A ogni tonnellata di rifiuti solidi urbani corrispondono 71 tonnellate

di rifiuti provocati dall'estrazione, produzione e distribuzione dei prodotti. Si stima che negli Stati Uniti, ogni anno, il costo complessivo del solo trasporto di rifiuti nelle discariche ammonti a ben 50 miliardi di dollari. Se a questo si aggiungono i costi della raccolta, del trasporto, della differenziazione e dello smaltimento dei rifiuti dal settore edile, agricolo e industriale e minerario, il costo raggiunge l'incredibile somma di 1000 miliardi di dollari. **L'economia non sta andando a rotoli solo a causa della crisi dei mercati finanziari in cui a circolare è denaro non reale. La destabilizzazione della nostra economia è dovuta al nostro mondo materiale che funziona sulla base di risorse fisiche di**



cui semplicemente non disponiamo e su rifiuti che non sappiamo più dove nascondere. Probabilmente, il primo cambiamento che occorre mettere in atto è quello di **smettere di produrre ciò che non serve**, specialmente ciò che è tossico per noi e gli altri esseri che con noi vivono su questo pianeta. E **smetterla di imporre costi alle generazioni future**, che non sono né consapevoli né tantomeno informate del fatto che stiamo sfruttando la Terra oltre il limite e



che lasceremo a loro il compito di rimediare alle nostre colpe. Se sarà possibile. "Uno dei principali cambiamenti di cui abbiamo bisogno nella nostra società è quello di smettere di posticipare tutto alla prossima generazione - sostiene Gunter Pauli. - **Abbiamo bisogno di diventare impazienti, fare le cose ora**, perché sentiamo che questa è la cosa giusta da fare. **Siamo troppo guidati da numeri e fatti** e lasciatemi dire che l'unica cosa che sappiamo è che stiamo andando nella direzione sbagliata e quindi **faremmo meglio a immaginare come fare meglio, molto meglio, e farlo ora.**"

Nel mondo degli affari, le aziende decidono di massimizzare i profitti e le quote di mercato, indipendentemente dai costi sociali sostenuti dalla comunità locale, spostando la produzione ovunque si trovi il costo unitario più basso. **In natura, invece, non esistono disoccupati e neppure rifiuti.** Tutti svolgono un compito e gli scarti degli uni diventano materia prima per altri, in un sistema a cascata in cui niente viene sprecato. Coltivare funghi sui fondi di caffè, usare un cellulare senza batteria, che sfrutta il calore prodotto dal corpo e le vibrazioni della voce umana o, ancora, imitare i sistemi di raccolta dell'acqua di un coleottero per ridurre il riscaldamento globale, sostituire le lame in metallo

====
Gunter Pauli,
teorizzatore
della Blue Economy



dei rasoi usa e getta con fili di seta, sono alcune delle idee che il libro prende in esame seguendo questa logica. Diversamente dalla green economy, **la blue economy non richiede alle aziende di investire di più per salvare l'ambiente, anzi, con minore impiego di capitali è in grado di creare maggiori flussi di reddito e di costruire al tempo stesso capitale sociale.** I progetti legati alla blue economy negli ultimi anni hanno mobilitato oltre 4 miliardi di euro di investimenti e hanno generato circa 3 milioni di posti di lavoro, dimostrando che non si tratta di semplice fantascienza o di fantasie utopistiche.

Serial Numbers

[2] È necessario partire con un'attività specifica e ben visibile, che sia molto importante per l'azienda.

Meglio se una
**attività di
produzione,**
perché è più facile
per tutti vedere il
cambiamento.

[1] La caratteristica di un progetto lean è il

**ritorno
immediato.**

30%

[3] Non eseguite lunghi esercizi di pianificazione.

**Fatelo
e basta.**

La mappa dei flussi di valore può essere completata in un paio di settimane e, subito dopo, si può cominciare a **eliminare gli sprechi** emersi dalla mappatura dei flussi.

[5] Quando arrivano i primi risultati, è necessario comunicarli: il modo più semplice è portare le persone sul luogo dell'azione e **far vedere cosa è stato fatto.**

**È L'AUMENTO DI
PRODUTTIVITÀ
E DI RIDUZIONE
DELLE PERDITE
OPERATIVE CHE
SI PUÒ OTTENERE
CON UN PRIMO
INTERVENTO DI
APPLICAZIONE
DELLA
METODOLOGIA
LEAN.**

[4] I team di miglioramento e tutti i lavoratori vedranno le cose cambiare in poco tempo. Se non si riesce a ottenere niente di importante nelle prime settimane di lavoro su un'attività, **c'è qualcosa che non va.**



a cura di Giovanni Mandelli

PEOPLE DEVELOPMENT

LA FORMAZIONE CHE SI MISURA IN PERFORMANCE

La strada è essere consapevoli che le persone sono il fulcro di ogni azienda e che affiancarle in un percorso di miglioramento continuo significa procedere verso una maggiore e più solida prosperità dell'azienda.

È conosciuto come **grafico radar o grafico ragnatela** ed è un diagramma, una sequenza di raggi che hanno origine in un centro; ogni raggio rappresenta una variabile e la distanza dal centro del punto marcato sul raggio è proporzionale al valore della variabile rispetto al valore massimo raggiungibile. Roba da nerd? Può darsi. In realtà, si tratta di un **grafico spesso usato in ambito risorse umane per rappresentare la competenza che una risorsa ha rispetto a uno specifico profilo ideale** che la sua posizione richiederebbe.

È, in poche parole, una fotografia, ma la rivoluzione è molto prima.

E **parte dalla consapevolezza che ogni problema, ogni perdita, ogni inefficienza, ogni spreco in azienda, salendo a ritroso nella scala dei "perché", è riconducibile a una mancanza di conoscenza, competenza, formazione, motivazione o coinvolgimento delle persone.**

Anche un guasto macchina, che dovrebbe prescindere dal fattore uma-

no, in realtà è spesso collegabile a un errore nella progettazione dell'impianto o può dipendere da un'ineadeguata manutenzione.

MA COME AZZERARE GLI ERRORI UMANI? COME MOTIVARE E COINVOLGERE LE PERSONE NEL MIGLIORAMENTO CONTINUO? COME SVILUPPARE PROFESSIONALITÀ TECNICHE DI ALTO LIVELLO CAPACI DI IMPLEMENTARE UN SISTEMA EFFICIENTE, EFFICACE E AUTONOMO?

La strada è **essere consapevoli che le persone sono il fulcro di ogni azienda** e che affiancarle in un percorso di miglioramento continuo significa procedere verso una maggiore e più solida prosperità dell'azienda. In gergo Bonfiglioli Consulting: **People Development**. Il People Development non è altro che la certificazione di un cambiamento di cultura dell'azienda tesa all'eccellenza. Per sua natura, **di solito si inserisce in contesti aziendali attenti e strutturati**

rispetto a temi di efficienza e miglioramento, ma può anche essere il punto iniziale di un percorso. Nelle imprese orientate

all'efficienza e all'eliminazione degli sprechi, infatti, nessun miglioramento sarà mai possibile se non si fa un lavoro eccellente sul fronte delle risorse umane, a livello di coinvolgimento e di crescita. La differenza infatti non è data dall'applicazione di questo o quel metodo manageriale, ma da come la singola applicazione viene inserita nel contesto e fatta propria dalle persone che in esso vivono.

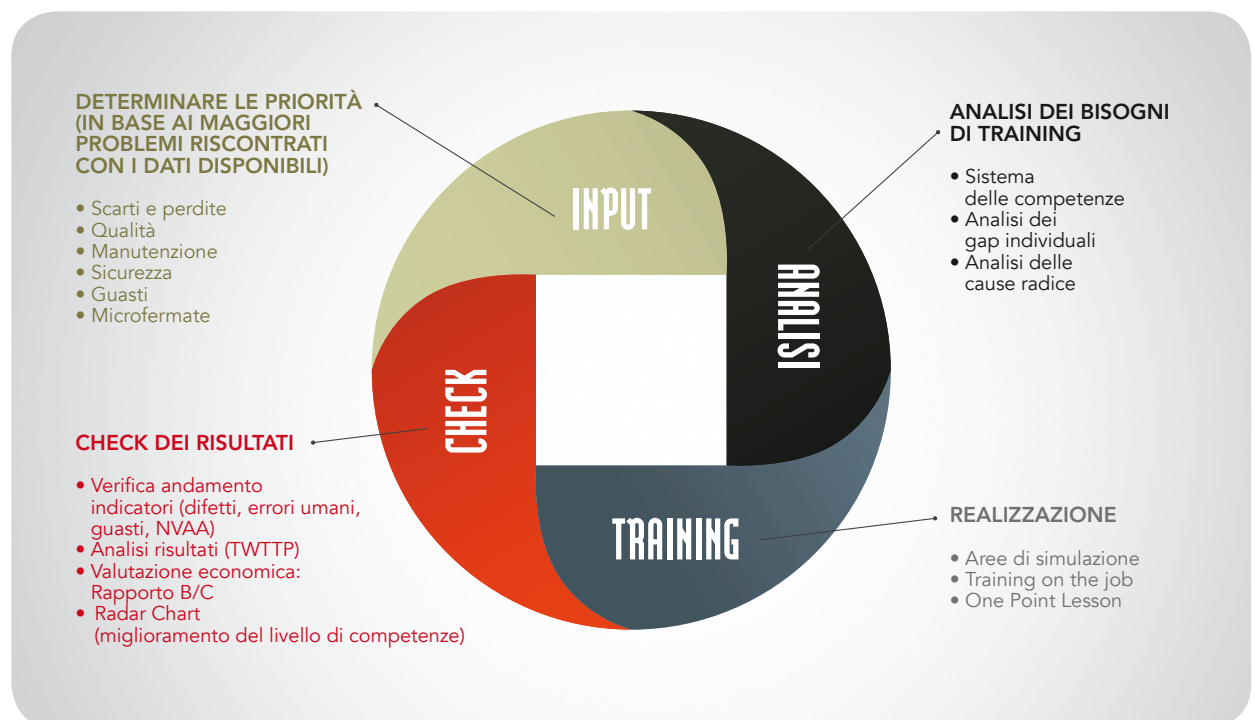
E se ogni problema, ogni perdita, ogni ritardo, ogni spreco, all'interno di un'azienda, è riconducibile al fattore umano, per mancanza di competenza, formazione o motivazione, ciò significa che sarà sufficiente fare un'analisi di una determinata area di lavoro dove si verificano delle inefficienze, per capire quali sono

le attività di training necessarie. Il che permette anche di **cambiare completamente paradigma: non più training a pioggia su tutti, ma attività di training mirate, direttamente collegate a performance di business.** All'interno del People Development, infatti, l'indicatore chiave non è quante ore di training sono state erogate all'anno su una determinata popolazione, ma quanti problemi di qualità o di costo o di mancata efficienza si è riusciti a risolvere con un

training mirato. Ecco dunque che, in tal modo, **la formazione ha un effetto di miglioramento misurabile direttamente sul business.**

Accanto a questa dinamica più squisitamente "reattiva", che basa gli interventi di training partendo da dati di spreco e mancata qualità, il People Development affianca una parte più preventiva e proattiva legata allo sviluppo delle competenze per svolgere bene uno specifico ruolo.

Le grandi novità del People Development, dunque, consistono nel progettare, pianificare ed erogare in maniera puntuale il training necessario a colmare specifiche lacune formative e nel collegare tali attività a un effettivo miglioramento delle performance di business e della produttività. La maggior ricchezza delle aziende è a portata di mano: **ogni azienda ha dentro di sé quei talenti che, se scoperti e coltivati, possono garantire un prospero futuro.**



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
DEL TORTELLINO

Le pene e i travagli dell'Italia
nel mercato globale



“...Il tortellino può essere il veicolo di un
di internazionalizzazione, nella misura
punta di un iceberg di un sistema
trasferire tecnologia e saper fare ma,
non più solo come prodotti da esportare
come sistema integrato e vincente da
per guadagnarsi nuovi mercati e per
condizioni per non scomparire.

Giovanni Roncucci,
presidente di
Roncucci & Partners

19

Yes Global

PIÙ MANAGER STRANIERI

PER ACCELERARE IL SALTO
DI QUALITÀ DEL NOSTRO
SISTEMA IMPRENDITORIALE

Il sistema imprenditoriale italiano è in difficoltà e, quando deve confrontarsi con altri mercati, spesso manca di pragmatismo e strategia. Ne abbiamo parlato con Giovanni Roncucci, autore del libro “L'internazionalizzazione del tortellino” e presidente di Roncucci & Partners, società specializzata in progetti e percorsi di internazionalizzazione d'impresa.

STORICAMENTE INDIVIDUALISTA E SFRUTTATORE, RETICENTE A IMPARARE UNA SECONDA LINGUA E TERROREZZATO DALLA CONDIVISIONE, L'ITALIANO CHE VUOLE INTERNAZIONALIZZARE È ANCORA IL RITRATTO DELL'AZZECCA-GARBUGLI DI MANZONIANA MEMORIA?

In parte l'italiano è ancora così: ne sto avendo riprova in questi giorni in cui siamo impegnati nella gestione di alcuni progetti cosiddetti di sistema, dove le logiche che prevalgono sono quelle del: “non partecipo a progetti iniziati da altri” oppure “se ci sono loro non ci siamo noi” o ancora “fate voi perché non ho tempo, ma poi non mi va bene”.

La logica è sempre quella della visibili-

tà individuale e lo scontro e la discussione non è nei contenuti, senza capire che occorrerebbe cogliere il beneficio che ne deriverebbe per tutti. In tal senso, è necessario crescere una nuova generazione di classe dirigente. D'altra parte, però, all'italiano manca il lato più fraudolento dell'azzecca-garbugli: giochiamo a fare i furbi ma spesso all'estero diventiamo ingenui e siamo svantaggiati, ad esempio, dal non sapere le lingue straniere.

Manca il pragmatismo, la chiarezza, la definizione, per cui alla fine l'indiano preferisce fare affari con un tedesco o un inglese, piuttosto che con un italiano.

L'IMPRENDITORE ITALIANO È DUNQUE POCO PREPARATO. IN PIÙ, IL SISTEMA INTORNO NON LO AIUTA. NON LO AIUTANO LE BANCHE, NON LO FORMA IL SISTEMA SCOLASTICO: QUALI SONO ALLORA GLI STRUMEN-

La competizione non si gioca più sul prodotto intrinsecamente e tecnicamente valido, ma sulla capacità di vendere il prodotto insieme al servizio, cioè la capacità di confezionarlo bene, e su questo l'Italia è ancora molto indietro.

TI CHE ABBIAMO A DISPOSIZIONE?

Bisogna riempire di nuovo di contenuti l'etichetta “Made in Italy”. Non è semplicemente una bandierina su un vestito di Armani, non è solo la pasta o il parmigiano reggiano, il **Made in Italy è saper fare.** L'Italia è un Paese manifatturiero, sappiamo fare e manu-fare, questa è una cosa incredibile che non si insegna in pochi anni e che la Cina non può imitare. Perciò non dobbiamo competere con la Cina, ma **mantenere e investire sugli elementi di eccellenza che distinguono l'Italia nel mondo.** Per abbreviare poi i tempi di recupero del nostro sistema industriale, **una proposta provocatoria, ma necessaria, è quella di prendere manager stranieri:** dobbiamo creare una nuova classe dirigente e superare il problema del ricambio generazionale. Il mondo è cambiato e fare impresa è



molto più difficile.

CHI CONTA DI PIÙ IN AZIENDA: IL TECNICO, IL COMMERCIALE O L'AMMINISTRATIVO CHE OGNI GIORNO SI CONFRONTA CON DAZI DOGANALI, NORME FISCALI, ESIGENZE DI BILANCIO?

Nessuno dei tre. L'Italia purtroppo ragiona ancora in termini di prodotto e non di mercato, continua a pensare di poter vendere il proprio prodotto – basandosi esclusivamente sull'assunto che abbia ottime caratteristiche di performance – senza adattarlo al mercato. La competizione non si gioca più sul prodotto intrinsecamente e tecnicamente valido, ma sulla **capacità di vendere il prodotto insieme al servizio**, cioè la capacità di confezionarlo bene, e su questo l'Italia è ancora molto indietro. Il problema estero non è solo del commerciale, dell'export manager, è **l'azienda tutta che deve trasformarsi**.

AFRICA, AMERICA LATINA, ASIA, STATI UNITI, EUROPA: DOVE ANDARE? OGNI PAESE HA LE SUE PARTICOLARITÀ E LE SUE OPPORTUNITÀ, MA IN BASE A COSA DECIDERE? QUALI GLI ERRORI DA NON FARE?

L'errore da non compiere è pensare di andare in tutto il mondo con lo stesso prodotto e nello stesso modo: portare la stessa brochure in Brasile, in Sudafrica come in India è un errore ricorrente e molto grave. Il secondo errore è non scegliere dove andare, visto che stiamo parlando perlopiù di PMI, che rappre-

sentano il 95% delle imprese italiane. Oggi prevale ancora la prospettiva sul breve periodo, manca una strategia, la logica di **cominciare a vedere i Paesi come piattaforme**: se vado in Tunisia, posso lavorare da lì in Marocco, Algeria e Libia, se vado in Sudafrica posso lavorare in Namibia, Zambia e Mozambico. Que-

sto errore strategico porta a moltiplicare i costi, sprecare energia e soldi. **COS'È LA LIGHT STRATEGY? SI PUÒ APPLICARE A OGNI MERCATO?**

La light strategy è una scommessa: chiedere a un imprenditore straniero, indiano o brasiliano, di acquisire in quote non maggioritarie (30-35%) le nostre aziende, così da acquisirne la tecnologia, poter entrare in mercato maturo ma comunque importante come quello occidentale e al tempo stesso avere l'esclusiva di questa tecnologia nel proprio Paese di provenienza. Quindi è un'internazionalizzazione che l'azienda italiana potrebbe fare senza di fatto spendere una lira, anzi valorizzando gli asset e il know how, la propria storia. Quest'idea si scontra con l'individualismo degli imprenditori italiani e con la mancanza di comprensione che è **meglio avere il 5% di qualcosa che funziona, che non il 100% di qualcosa che non funziona**.

SE DOVESSE FARE UN ELENCO DELLE CINQUE BUONE REGOLE DA NON DIMENTICARE PER APPROCCIARE UN NUOVO MERCATO, COSA CONSIGLIEREBBE?

Per le mie caratteristiche di empirico e idealista preferisco iniziare da cinque regole non economiche: **l'umiltà** prima di tutto; poi **la conoscenza**, ovvero la capacità di studiare, capire, analizzare, riuscire a interpretare; poi **la serietà**, intesa come pianificazione di una strategia; poi **la managerialità**, ovvero l'acquisizione della

capacità di gestire, e infine **l'altruismo**, ovvero la proattività nel creare lavoro e le condizioni perché l'impresa prosperi e sia una risorsa nel tempo. Dal punto di vista strettamente imprenditoriale, invece, consiglieri innanzitutto di **investire in managerialità straniera**, dotata della capacità di gestire, fare business plan e pianificazioni; consiglieri poi di trasformare le aziende **da una cultura gerarchica per funzioni a una cultura per progetto**; di approcciare la **multiculturalità**, introducendo in azienda la conoscenza (anche semplicemente imparare meglio le lingue); di cominciare a **"viaggiare il mondo"**, rendendosi conto che ha caratteristiche diverse; infine di **decidere le priorità**, decidere cosa fare e quando.

INFINE, EMPIRISMO E PASSIONE CHE HANNO FATTO IL MADE IN ITALY, CHE RUOLO GIOCANO SE ANCORA CE L'HANNO?

Qui a Bologna abbiamo la fortuna di essere consulenti di un'importante azienda fondata e ancora gestita da una persona di 75 anni, che detiene il singolare primato del maggior numero di brevetti registrati da una persona fisica, vincendo anche un apposito premio. Quest'uomo, mentre stava entrando in sala operatoria per una piccola operazione, durante il trasporto ha notato il movimento che fa chiudere la lettiga prima di issarla sull'ambulanza. Ha fermato gli infermieri, si è fatto dare un foglio e una matita e lo ha disegnato. Uscito dall'ospedale, lo ha messo in pratica in una macchina per il packaging e lo ha brevettato. Questa è passione, questo è tecnicismo, ma oggi non basta più.

Sicuramente dobbiamo ripartire da passione ed empirismo, ma **a empirismo e passione bisogna aggiungere delle qualità che combattano le due "i" che hanno rovinato l'Italia: ignoranza e invidia**. Occorre **recuperare conoscenza e umiltà**.

Mister Wolf

I'M MISTER WOLF,
I SOLVE PROBLEMS.



a cura di Michele Bonfiglioli

COME PUOI PENSARE CHE I RISULTATI CHE OTTieni CAMBINO, SE NON TI CONCENTRI SUL CAMBIAMENTO DEL PROCESSO CHE LI GENERA?

All'inizio la paura era la Cina e la sua capacità di produrre a costi straordinariamente bassi per cui le aziende, per rimanere sul mercato, si sono focalizzate principalmente sul contenimento dei costi.

Ben presto però, ci siamo accorti che **ridurre i costi non è sufficiente e che sul mercato internazionale restano solo le imprese che non solo non hanno ridotto i costi, ma anzi hanno continuato a investire.** Poi è arrivata la crisi e non solo non ci sono state più cose da fare perché la cinghia era già stata stretta al massimo, ma neanche si è capito cosa stava succedendo. Una cosa però l'abbiamo compresa e cioè che **un approccio relegato alla sola riduzione dei costi è una vittoria di breve termine.**

COSA FARE DUNQUE?

Bisogna diventare aziende eccellenti. E per raggiungere questo obiettivo, prima di tutto, occorre **volere, pensare e agire per essere eccellenti.**

MA QUALI LE PERPLESSITÀ? COSA TRATTIENE DALL'ATTUARE UN MIGLIORAMENTO CONTINUO DI PRODOTTI, PROCESSI E ORGANIZZAZIONE?

Per ogni miglioramento, **il primo passaggio importante è la consapevolezza:** l'essere consapevoli di potere e dovere migliorare. Se non lo si è, non si farà nulla perché

avvenga il cambiamento.

In generale, quindi, **il miglioramento presuppone un cambiamento e, perché questo si concretizzi, bisogna aver consapevolezza che sia assolutamente necessario.**

Il secondo elemento di criticità è rappresentato poi dal fatto che, dopo aver costruito con fatica, passione e con tanto sacrificio la nostra impresa, siamo comprensibilmente molto poco **disposti ad accettare che il cambiamento lo possa portare in azienda qualcuno dall'esterno.**

"Cosa ne sa un estraneo del mio business? Come può sapere meglio di me cosa è bene per la mia azienda?" A farci fare il salto è poi l'amico imprenditore o il concorrente, che prima di noi si è affidato a un partner esterno. Ma anche qui ci sono delle resistenze. Come scegliere il partner migliore? La mia struttura lo accetterà? Quali saranno i contraccolpi? **Permettere a qualcuno di entrare in azienda, infatti, vuol dire un po' mettersi a nudo:** è dunque necessario mettere in conto di dover gestire delle conseguenze che probabilmente non si erano considerate.

Ed è **fondamentale avere fiducia, stima e una qualsivoglia "affinità elettiva" con il partner prescelto.**

Premesso ciò e considerato che ormai gli interventi di consulenza, come nel caso della metodologia lean, hanno già una casistica consolidata, **bisogna**

poi affrontare il cambiamento e soprattutto renderlo continuo, cioè sostenibile, evitando che si traduca in attività sporadiche, in un fuoco che brucia rapidamente e poi si spegne. "Miglioramento continuo" sono le due parole cardine di un intervento di consulenza di successo, ma tra le due, la più difficile da portare a termine è "continuo", **far sì che questo sacro fuoco del mettersi in discussione rimanga sempre acceso.**

Alcuni imprenditori, pochi, ce l'hanno innato. Altri lo possono coltivare, allenare gradualmente, percorrendo degli step ben definiti. In ogni caso, **ogni imprenditore è, di per sé, un innovatore,** abituato a sperimentare. Poi **però è necessario procedere con il consolidamento delle nuove idee.**

Ho imparato infatti che il miglioramento è dato al 30% dall'idea e al 70% dal management: una volta portata in azienda una nuova idea, bisogna poi sostenerla, alimentarla, divulgarla, condividerla. E per fare ciò occorre un coinvolgimento dall'alto, del management, e un coinvolgimento dal basso, degli operativi. Avendo ben chiaro che è difficile mantenere alto il coinvolgimento semplicemente con l'entusiasmo, bensì **è necessario mettere in campo un sistema di incentivazione premiante, fatto non solo di riconoscimenti economici, ma anche di maggiore visibilità di chi svolge con impegno un buon lavoro.**

LEAN FACTORY SCHOOL®, L'IMPRESA-PALESTRA DI BONFIGLIOLI CONSULTING PER ELIMINARE GLI SPRECHI

È qui che operai, impiegati, manager e imprenditori si confrontano con i problemi reali della fabbrica e degli uffici.



Al via due nuovi corsi della Lean Factory School® di Bonfiglioli Consulting. In partenza il **4 giugno**, con replica il **22 luglio**, il **workshop "5S competitivo"** focalizzato su come incrementare la produttività della postazione di lavoro.

A partire da una sessione introduttiva sui principi 5S (Sgomberare,

Sistemare, Splendere, Standardizzare e Sostenere) cui seguiranno implementazione della metodologia 5S su una vera postazione di lavoro, briefing dopo ogni step pratico per rafforzare lo spirito di team working con misurazione dei miglioramenti ottenuti e formazione su utilizzo e applicazione sia degli strumenti «5S visibile» per la fase di Standardizzazione sia dello strumento di audit per la fase Sostenere.

Focus il 5 giugno, con replica il 23 luglio, su come misurare le prestazioni degli impianti di produzione e affrontare le perdite con il workshop "Misura OEE & Shopfloor management".

La giornata prevede una sessione introduttiva sui principi TPM e di misura OEE, distinte sessioni di raccolta delle perdite di impianto e misura dell'OEE, briefing dopo ogni sessione pratica, con analisi dell'OEE e delle perdite TOP 5, formazione sull'utilizzo degli strumenti di Shopfloor Management con attacco sul campo alle perdite TOP 5.

Nata a febbraio 2012 con il patrocinio di Unindustria Bologna, la Lean Factory School® di Bonfiglioli Consulting è "l'impresa-palestra" dove operai, manager e imprenditori si confrontano con i problemi reali delle linee produttive. Con sede a Bologna e sessioni itineranti nel Nord Italia, oltre che presso le aziende, la Lean Factory School® è strutturata per **applicare i concetti del Lean Thinking sul campo**, in un ambiente che riproduce la realtà aziendale e i problemi tipici riscontrati nel manufacturing e negli uffici. Un intero capannone è stato attrezzato come una vera e propria fabbrica, con sessioni di montaggio e smontaggio motori e l'area uffici da cui si simula la partenza di ordini di produzione. **Tre i filoni principali: efficienza dei processi, innovazione, sostenibilità.** Distinti in vari livelli di approfondimento (base, intermedio e avanzato), i corsi possono essere modulati sulle esigenze aziendali. I costi sono finanziabili da Fondimpresa e Fondirigenti. www.leanfactoryschool.it



WALKING TOUR, DIRETTAMENTE NEL CUORE DELLE AZIENDE

Applicare nella quotidianità il Lean World Class® è una scelta coraggiosa, che deve essere prima fortemente voluta da un management illuminato e moderno, poi condivisa e sostenuta da tutti i livelli aziendali. Con risultati sorprendenti.

A parlarne sono le stesse aziende, ai cui progetti di crescita abbiamo collaborato. La formula è quella del walking tour: percorsi che portano gli ospiti nel cuore dell'azienda, negli stabilimenti produttivi come negli uffici, per apprezzare direttamente sul

campo i risultati della metodologia Lean World Class®.

Nel primo semestre 2014, hanno aperto le loro porte a chi volesse toccare con mano come si può migliorare:

- **GEA Niro Soavi**, leader tecnologico e di mercato per gli omogeneizzatori ad alta pressione e le pompe a pistoncini;
- **MGM Mondo del Vino**, fra le prime quindici aziende vitivinicole italiane;
- **AUTOMOBILI LAMBORGHINI**,

produttrice delle famose auto supersportive;

- **EUROCRYOR**, specializzata in soluzioni di refrigerazione commerciale altamente personalizzabili.

NEW: in programmazione per l'11 luglio, il walking tour in **TRAFILERIE GNUTTI**, tra i principali produttori di semilavorati di ottone nel mercato italiano ed europeo.
www.bcssoa.it



INNOVAZIONE E NUOVI MODI DI CONDIVIDERLA

TED, SHAKE YOUR MIND AND LEAD THE CHANGE

Le idee innovative hanno il potere di dare una scossa alle menti con cui entrano in contatto? In Bonfiglioli Consulting crediamo di sì.

Ecco il motivo per cui abbiamo deciso di sostenere il TEDxPadova, l'evento locale che nello spirito del più famoso TED, si è proposto di far incontrare le menti e le idee più stupefacenti e innovative del pensiero globale. Presentazioni dal vivo, performance artistiche e proiezioni di video tratti da TED Talks, sono stati combinati allo

scopo di favorire relazioni e discussioni tra i partecipanti.

www.tedxpadova.org

BAR CAMP, MATERIALI INNOVATIVI & SVILUPPO TECNOLOGICO

Al via la seconda edizione del Bar Camp sui Materiali Innovativi, momento di confronto organizzato da Bonfiglioli Consulting in collaborazione con Alma Graduate School, per fare il punto tra aziende e persone che hanno sviluppato e testato con successo nuovi materiali, tema centrale per lo sviluppo dell'innovazione tecnologica.

L'appuntamento è per l'11 giugno 2014 ore 15.00 a Villa Guastavillani a Bologna.

www.bcssoa.it





GEA Niro Soavi è leader mondiale nella tecnologia e nel mercato degli omogeneizzatori e pompe ad alta pressione. Una posizione di eccellenza raggiunta con un costante investimento in ricerca e innovazione, personale altamente qualificato e un'attenzione verso il cliente che si traduce nella capacità di soddisfare qualsiasi esigenza di processo.



GEA Niro Soavi
GEA Mechanical Equipment S.p.A.
Via A. M. Da Erba Edoari 29, 43123 Parma - Italy
Tel.: +39 0521965411 Fax: +39 242819
www.niro-soavi.com

engineering for a better world

GEA Mechanical Equipment