

Impresa & Imprese

STRUMENTI E STRATEGIE
PER LA GESTIONE D'IMPRESA

**Matteo
BONFIGLIOLI**

In un libro c'è la nostra
Lean World Class®

FOCUS ON

I nuovi orizzonti:
"Obiettivo Cina"



**Proprietario**

Bonfiglioli Consulting srl
Via Isonzo, 6l
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. srl
Via C.A. Dalla Chiesa, 4
42025 Cavriago (RE)

Progetto grafico

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

SOMMARIO

- 5 | Lean World Class®:
"il passo in più"
- 8 | Lean World Class® in tour:
5 storie di eccellenza
- 9 | La Cina è... già qui
- 11 | OpEx 20-20
- 12 | Anche il banchiere punta
all'eccellenza nelle Operations
- 14 | Anche il cibo diventa "Lean"
- 18 | Life Sciences megatrend:
c'è spazio nelle nicchie
- 22 | Lean Factory School:
"la scuola taglia sprechi"
- 24 | 1973 - 2013: i primi 40 anni
- 26 | News

Il nuovo che avanza: un GRAZIE! ci salverà

La crisi non accenna a finire e nelle aziende cresce la tensione... ma cambiando stile di comportamento si può contribuire a dare un segnale di cambiamento.

Un "GRAZIE!" certamente non risolve i problemi legati alla crisi mondiale, non abbassa lo spread e non cancellerà del tutto la tensione che, ormai da troppi mesi, si respira, anzi, si tocca con mano, nelle aziende. A tutti i livelli. Ma aiuta.

Cambiare stile di comportamento, far capire che "si naviga sulla stessa barca", secondo molti analisti può davvero contribuire a migliorare la competitività.

Un libro appena uscito in Francia teorizza che le **"buone maniere", la gentilezza e il tatto migliorano le relazioni sul posto di lavoro, la produttività ma anche l'autostima e il morale dei dipendenti.**

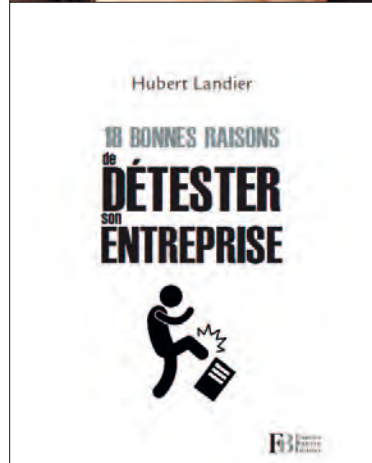
La solita esagerazione legata al successo, in mezzo mondo ma ancora non in Italia, dell'ennesimo guru e del suo best seller?

In effetti, **il volume "18 bonnes raisons de détester son entreprise", ovvero "18 buone ragioni per detestare l'azienda",** scritto da **Hubert Landier**, è

diventato "un caso" non solo in Francia, dove è uscito nella collana Société della casa editrice Bourin Editeur.

Alla prima lettura, veloce, sembrano le solite frasi fatte che si trovano anche in tante "ricette" scritte per le imprese italiane quando l'analisi di clima aziendale dimostra che la "febbre è alta". Ma tra una riga e l'altra c'è di più.

L'analisi di Hubert Landier (un esperto di relazioni sociali nell'impresa di standing internazionale) è impietosa ma corretta. **Gran parte dei giudizi negativi sull'azienda espressi dai collaboratori** (a vari livelli) **si basano su reali difficoltà quotidiane:** direttive inapplicabili, manifestazioni di non troppo velato disprezzo, obiettivi contraddittori, informazioni inadeguate e/o tardive, assenza di dialogo e di comunicazione verticale, dirigenti troppo distaccati e lontani, mutamenti organizzativi e di strategia destabilizzanti. E l'elenco potrebbe continuare.



Clima aziendale: chi era costui?

Il "clima organizzativo", chiamato anche "clima interno" o "clima aziendale" è un tema che è stato oggetto di molti libri e studi di teoria organizzativa, a partire dalla metà degli anni '60.

Già **Kurt Lewin** circa un secolo fa notava che: **"un divieto o un obiettivo da raggiungere possono avere un ruolo essenziale nello stato psicologico dell'individuo, senza tuttavia essere chiaramente presenti nella coscienza."**

I vari orientamenti teorici hanno elaborato numerose definizioni di tale concetto, diverse a seconda che prediligano maggiormente gli aspetti psicologici o gli aspetti organizzativi. Indipendentemente dalle varie scuole di pensiero, **il clima identifica una caratteristica non strutturale o "soft" delle organizzazioni, contrapposta a quelle strutturali o "hard".**

Sulla base dei risultati dell'analisi di clima è possibile organizzare e pianificare azioni di miglioramento che possono essere: corsi di formazione, processi di ridefinizione organizzativa, analisi di processi, revisione dei canali di comunicazione interna, interventi di miglioramento logistico, coaching, ecc... A conclusione delle azioni di miglioramento attivate si procede ad una nuova analisi del clima per monitorare/valutare l'efficacia degli interventi attuati e i potenziali cambiamenti avvenuti nel frattempo.



Il vero problema è che spesso in azienda non si capisce chi decide cosa e con la crisi “essere ondivaghi” è diventato normale.

Non è normale e risulta spesso inaccettabile “l’accumulo giornaliero di piccole scortesie”.

Basterebbe davvero molto poco, un po’ di buon senso e un pizzico di gentilezza per migliorare il clima.

“Non vengo mai ringraziato se ho svolto bene il mio lavoro, ma sempre aspramente

rimproverato al minimo errore”: è questa la sintesi del sondaggio in Francia, ma sarebbe la stessa musica in ogni Paese europeo. In questo caso, imprenditori e manager italiani non hanno davvero nulla da invidiare a nessuno.

Nonostante questo quadro a tinte fosche, però, **in molte aziende italiane, soprattutto in quelle “di famiglia” e in quelle di piccole e medie dimensioni, di storie completamente diverse** da quelle fotografate nelle pagine di “18 buone ragioni per detestare l’azienda” **per fortuna ce ne sono tantissime.**

Fortuna? No, è **il frutto di una generazione di imprenditori che ha fatto crescere veri “campioni nazionali” anche grazie al sostegno morale, alla comprensione.** Alle buone relazioni in fabbrica.

Hubert Landier invece quantifica **“l’impatto economico del malessere”: il calo di produttività può arrivare al 20%.** Il presidente di Confindustria Giorgio Napolitano chiede un modesto +10% e sono al lavoro “fior di cervelli” per scrivere le nuove regole (risorse sulla decontribuzione e defiscalizzazione dei salari).

Meno e-mail, più dialogo. **Un po’ di secondi riservati alle “risorse umane” non cambiano la dinamica della giornata di un top manager e di un imprenditore ma danno risultati sorprendenti.**

Certo, non si supera la crisi con un grazie, chiedendo quale sarebbe il menù più adatto per la mensa oppure con un buongiorno, dopo anni di silenzio a ogni incontro, e nemmeno con un sorriso. Ma aiuta.

Lean World Class®: "il passo in più"

Una risposta concreta ed efficace per diventare più competitivi. È arrivato in libreria il nono volume nato dalle esperienze nelle imprese del team Bonfiglioli Consulting.

Il passo in più è quello che distingue gli innovatori. Nella storia quarantennale di Bonfiglioli Consulting il **Lean World Class®** è "il passo in più".

È la naturale evoluzione di chi "da pioniere" ha portato nelle aziende italiane il Lean Thinking costruendo, dal 1997, quasi 150 casi di successo: aziende che hanno tagliato costi e sprechi recuperando competitività in modo duraturo.

È un "passo in più", **un altro passo avanti rispetto al Lean, ma sempre con lo "stile Bonfiglioli", ovvero nell'ottica di ottenere risultati concreti e misurabili nel tempo.**

Il primo libro scritto da Romano Bonfiglioli nel 1997 "A metà strada fra Tokio e Francoforte - Un modello di gestione per le PMI italiane" è stato il punto d'inizio di una vera e propria "biblioteca" dedicata ai temi legati alla vita e allo sviluppo delle imprese. A quindici anni di distanza "Lean World Class®. Una risposta concreta ed efficace per diventare più competitivi" è il nuovo libro che ha impegnato Matteo e Michele Bonfiglioli, Umberto Mirani (Partner di Bonfiglioli Consulting), Luca Littamè, Lorenzo Moi e Antonio Scagliuso (Capi Progetto Bonfiglioli Consulting),

Corrado di Perna e Marta Trevisan (Consulenti Senior di Bonfiglioli Consulting) oltre ai titolari e ai dirigenti delle aziende che hanno collaborato ai progetti per rendere evidente "il passo in più".

"Il valore aggiunto che si può trovare nelle pagine del libro dedicato al Lean World Class® è sostanzialmente legato a due pilastri - spiega Matteo Bonfiglioli, presidente di Bonfiglioli Consulting. - In buona sostanza si 'guarda oltre' anche rispetto alle buone pratiche legate al Lean Thinking perché il Lean Word Class® dedica **più attenzione alle persone che sono protagoniste del cambiamento e in quest'ottica si ottengono risultati maggiormente duraturi nel tempo.** È comunque la naturale evoluzione del nostro lavoro quotidiano nelle imprese. Se con il Lean Thinking i risultati arrivano mediamente in un anno ma, arrivati a quel punto, crescere ulteriormente diventa difficile perché è difficile applicare il quinto principio del miglioramento continuo, **con il Lean World**

"Con il Lean World Class® si riesce a rendere strutturale il cambiamento lavorando in maniera costante sulle persone che del miglioramento continuo sono gli attori principali."

Matteo Bonfiglioli

MATTEO BONFIGLIOLI

Presidente Bonfiglioli Consulting



L'ultimo capitolo è dedicato alla descrizione dei principali risultati raggiunti in cinque casi aziendali di successo: Aptalis Pharma Italia, Faber, Permasteelisa Group, Baltur e Angelo Po.



MICHELE BONFIGLIOLI
AD Bonfiglioli Consulting



Class® si riesce a rendere strutturale il cambiamento lavorando in maniera costante sulle persone che del miglioramento continuo sono gli attori principali. Il modulo dedicato allo sviluppo delle persone (people development), infatti, valorizza la risorsa fondamentale di ogni azienda: le persone, e lo fa aumentandone le competenze con la formazione, facendole lavorare in un ambiente di lavoro più motivante, più confortevole e sicuro, quindi più produttivo. Ma c'è di più.

Se con il Lean Thinking come lo abbiamo imparato a conoscere la linea guida era: "Getta il cuore oltre l'ostacolo. Riduci i tempi... poi i risultati sul conto economico arriveranno", oggi siamo di fronte, con il Lean World Class®, alla **focalizzazione sui risultati proprio sul conto economico**. Abbiamo messo a punto

strumenti mirati per valutare il Cost Deployment (CD), che noi chiamiamo "apertura dei costi", che assegna una forte valenza solo all'introduzione di progetti di miglioramento con immediato effetto sul conto economico. In buona sostanza con il Lean World Class® Bonfiglioli Consulting si **"valorizzano in euro i miglioramenti"**.

In quest'ottica ogni azienda può fissare le sue priorità nei processi di miglioramento seguendo dinamiche molto legate alla propria realtà. I risultati si ottengono con la stessa tempistica del Lean Thinking. Ma il Lean World Class® migliora l'efficienza dei processi di miglioramento. È un risultato che di questi tempi è rilevante.

L'azienda migliora le sue performance in modo sensibile partendo dai "punti caldi", quindi anche la gestione finanziaria.

Il nuovo libro, edito da FrancoAngeli,

Lean World Class® è un marchio registrato

fornisce con un linguaggio semplice e chiaro soluzioni e spunti di miglioramento basati sulla metodologia Lean World Class® sviluppata dal team Bonfiglioli Consulting per affrontare i temi che sono oggetto di confronto ogni giorno tra imprenditori e manager all'interno delle realtà imprenditoriali.

Ma cosa si intende per Lean World Class®? Il nome Lean World Class® segna il passaggio dal **“pensare snello alla maniera italiana”** a un **“lean di eccellenza a livello mondiale”**. Questa nuova metodologia riguarda tutta l'azienda e copre i 4 flussi di valore principali (produzione e catena di fornitura, area tecnica e R&D, area uffici a supporto degli altri processi, catena distributiva e installazione presso il cliente).

L'ultimo capitolo del nuovo libro è dedicato alla descrizione dei principali risultati raggiunti in 5 casi aziendali di successo (Aptalis Pharma Italia, Faber, Permasteelisa Group, Baltur e Angelo Po).

“Lean World Class®. Una risposta concreta ed efficace per diventare più competitivi”, il nuovo volume della “biblioteca” Bonfiglioli Consulting, è già disponibile nelle librerie specializzate al prezzo di 26,00 € oltre che in formato elettronico e-book per l'utilizzo con tutti i lettori digitali.

Il marchio Lean World Class® è stato registrato e protetto a livello comunitario. È quindi di proprietà di Bonfiglioli Consulting. Il simbolo ® in apice sarà quindi affiancato al nome per evidenziare la specificità che lega Bonfiglioli Consulting a questa nuova formula gestionale ideata e sviluppata dal proprio team di consulenti.

“Il Lean World Class® - aggiunge Matteo Bonfiglioli, presidente Bonfiglioli Consulting - non è una denominazione commerciale, un semplice brand. È una metodologia operativa precisa, frutto di ricerche durate due anni di investimenti per trovare il giusto mix operativo. È per questo che abbiamo deciso di registrare il nome per evitare confusioni, per proteggere la nostra me-

todologia che è ben precisa e prevede passaggi chiave ben definiti... non si inventa come uno slogan.”

Il marchio registrato si distingue dal marchio “di fatto” perché, in virtù del processo di registrazione dinanzi all'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM), gode di una protezione rafforzata in quanto ha data certa; il marchio di fatto invece deve dimostrare sia la notorietà che il pre-uso esteso. La registrazione dura dieci anni a partire dalla data di deposito della domanda, salvo il caso di rinuncia del titolare e alla scadenza può essere rinnovata ogni volta per ulteriori dieci

anni. La registrazione ha la principale funzione di rendere noto

ai terzi che una determinata denominazione, sigla, ecc. usata per identificare un prodotto o servizio non può essere considerata denominazione o sigla generica, ma che il suo titolare ne rivendica un uso a livello di segno distintivo.



In onda su
Radio 24

Radio 24, la radio del Sole 24 Ore, è stata scelta per veicolare il nuovo messaggio legato al Lean World Class®. Dal 1999 è la radio più attenta ai temi dell'economia e del "fare impresa".

In Italia, secondo Gfk Eurisko, ogni giorno sono 34 milioni gli italiani, pari al 65% della popolazione, che accendono la radio. Su base settimanale la percentuale degli ascoltatori sale all'84%, ossia 44 milioni. L'ultima indagine che fornisce i dati di audience radiofonica posiziona **Radio 24 al 10° posto nazionale con 1,9 milioni di ascoltatori**. Un dato che conferma l'interesse "professionale" sui contenuti trasmessi dalla Radio del gruppo Il Sole 24 Ore.

Ecco il messaggio trasmesso da Radio 24 nella seconda metà di ottobre (dal 14 al 27/10) nelle trasmissioni mattutine: "Se sei un imprenditore concentrato sul miglioramento della tua azienda, se cerchi soluzioni per eliminare gli sprechi e aumentare la produttività, scegli Lean World Class®!

Lean World Class® di Bonfiglioli Consulting è una guida chiara per ridurre i costi industriali. Edito da FrancoAngeli, in tutte le librerie professionali. E se vuoi conoscere l'esperienza di aziende eccellenti, partecipa ai Lean World Class® tour." Info su bcsoa.it



Lean World Class® in tour: 5 storie di eccellenza

Approfondire "sul campo" direttamente nelle aziende che hanno già applicato la nuova strategia mirata al miglioramento della competitività è possibile grazie al **"Lean World Class® Tour 2012-2013", un ciclo di appuntamenti presso le aziende i cui case studies sono stati presentati nel nuovo volume**. Ogni incontro sarà l'occasione per presentare il nuovo libro ma anche per avviare confronti sui temi strategici aprendo le porte e dando voce alle esperienze concrete. **La prima tappa sarà in Angelo Po Grandi Cucine di Modena: appuntamento il 30 ottobre.**

Una storia di eccellenza

La storia di Angelo Po e dell'omonima Azienda inizia nel 1922 con un'attività di carpenteria e di riparazione di cucine "economiche" a legna e a carbone. Oggi il Gruppo Angelo Po è composto da tre unità produttive e tre filiali commerciali, 55.000 m² in stabilimenti e uffici, circa 400 dipendenti. Ogni anno vengono prodotte decine di migliaia di apparecchiature destinate agli impianti di ristorazione professionale di tutti i continenti: un successo cresciuto e consolidato nel tempo, con prodotti di elevate prestazioni, efficienza e design distintivo.

www.angelopo.it



La Cina è... già qui!

Bonfiglioli Consulting raccoglie le sfide del mercato globale: nasce un team su misura per accompagnare le società cinesi che arrivano in Italia con investimenti e acquisizioni.

Diversamente dal trend registrato sino a qualche anno fa, quando erano numerosi gli imprenditori italiani intenzionati a sbarcare sul mercato cinese, negli ultimi tempi si sta sempre più verificando il fenomeno contrario; **molte società industriali e finanziarie cinesi** infatti, forti di un'economia in espansione, **vogliono farsi strada in Europa e in Italia, investendo ingenti risorse**. "Per rispondere a queste nuove esigenze e continuare ad essere un partner competitivo" - spiega Michele Bonfiglioli, amministratore delegato della società - "abbiamo creato all'interno di Bonfiglioli Consulting un team specializzato nell'assistenza di società cinesi che vogliono investire in Italia (tramite filiali, centri R&D...) ed aziende italo-cinesi, già coinvolte in un processo M&A. I nostri consulenti, grazie ad una conoscenza della lingua e della cultura cinese, possono interfacciarsi con queste aziende in piena ottica problem solving, rispondendo a tutte le necessità che progetti di acquisizione o partnership presentano continuamente. Credo che in questa fase gli investimenti cinesi in Italia potranno rivelarsi importanti per tante aziende nostrane che sono di fronte al bivio: crescere o imboccare la strada del declino.

Le aziende cinesi, ancora per diversi anni, saranno importanti come investitori in tutt'Europa: questa è un'opportunità da cogliere e anche noi, nella nostra specifica area di business, abbiamo investito per essere pronti a questa nuova sfida. Gli investitori cinesi non



conoscono la realtà italiana e spesso imparano da noi come migliorare la loro efficienza operativa; anche questo è un valore aggiunto importante. È vero che l'integrazione tra aziende italiane e cinesi non è semplice, ma questo è il nostro terreno di lavoro e ci sentiamo preparati per trovare soluzioni vincenti."

Sono già diverse le operazioni che la Divisione Sviluppo Cina ha avviato e che stanno dando risultati positivi. **Bonfiglioli Consulting è un partner affidabile e competente perché può garantire consulenti con conoscenze linguistiche e culturali specifiche sulla Cina, che lavorano su esigenze diversificate.** Per le imprese italo cinesi offre competenze riguardo a: location scouting & site visit, ricerca e selezione delle opportunità insediative, consulenza nell'ambito dell'amministrazione del personale e finance

**Italia – Cina:
con questi
strumenti possiamo
"crescere insieme"**

su tutti gli adempimenti per l'apertura di una nuova società, servizio di affitto uffici con centralino, di Temporary HR Manager, formazione e sviluppo. Per ottimizzare invece l'integrazione nelle fasi successive a processi M&A, propone: programmi di Change Management con focus specifico sulla mediazione culturale per integrare i team, per comunicare efficacemente alle persone, aumentare la motivazione e trattenere le persone chiave; supporto per l'integrazione dei sistemi gestionali e IT; integrazione e successiva ottimizzazione dei processi aziendali attraverso la metodologia Lean World Class®.

Latest news - Cina: economia rallenta ma resta fortissima



Dopo un lungo periodo di forte crescita, pari al 10% annuo, la Cina sta facendo registrare una frenata del Pil. Secondo le stime di Jim O'Neill, numero uno di Goldman Sachs Asset Management, noto per aver coniato l'acronimo BRIC per indicare i mercati emergenti (Brasile, Russia, India e Cina), nei prossimi 10 anni in Cina sono previsti rialzi pari al 7%. Rimangono comunque **enormi le disponibilità per investimenti all'estero e in Italia, che rimane tra i Paesi più industrializzati del mondo quello che riceverà "attenzioni crescenti" da parte degli investitori cinesi.** Partnership e acquisizioni di aziende italiane da parte di società finanziarie e industriali cinesi nei prossimi anni aumenteranno, questa è la previsione. E i casi concreti, "affari fatti", non mancano. Secondo Mergermarket, società di consulenza statunitense specializzata in fusioni e acquisizioni, **nel periodo tra il primo gennaio e**

giugno di quest'anno, le aziende del Dragone hanno più che decuplicato gli investimenti annunciati nel Belpaese.

In meno di sei mesi, le società cinesi hanno annunciato nuovi investimenti in Italia per 528 milioni di euro. Nell'arco dell'intero 2011 i flussi provenienti dalla Cina avevano raggiunto quota 42 milioni di euro. **"Al momento in Italia sono in corso molte operazioni, potenziali ed effettive, che coinvolgono aziende asiatiche e cinesi, soprattutto nel settore del fashion e del design",** ha dichiarato durante un forum economico organizzato da Mergermarket Bianca Bonaldo, managing partner di Chance Equity Partner.

Secondo Davide Cucino, presidente della Camera di Commercio dell'Unione europea in Cina, **"l'Italia sta beneficiando di una strategia cinese più ampia, che coinvolge tutta l'Europa perché in Cina l'attenzione, più**

che nella quantità, nei prossimi anni sarà concentrata nella qualità della crescita, the quality of growth."

"Il processo di M&A cinese all'estero è appena iniziato, anche da noi" - conclude Giuliano Noci, prorettore del Polo territoriale cinese del Politecnico di Milano (che alla presenza diretta a Shanghai presso la Tongji University ha affiancato una recente newco a Pechino per favorire trasferimenti tecnologici e formazione manageriale, mentre ha ricevuto varie richieste per istituire "joint campus"). "L'incidenza rispetto al Pil degli investimenti esteri è ancora modesta, intorno al 5% - prosegue Noci. - Il XII piano quinquennale sta contribuendo ad incrementare gli investimenti diretti esteri per il fatto che pone come obiettivo prioritario del 'sistema Cina' l'innovazione. In questa prospettiva, **le imprese cinesi sono assetate di know how e innovazione.**"

Secondo Noci, "in generale, non dobbiamo temere investimenti cinesi in Italia: proprio perché interessati al nostro know how, non hanno alcuna convenienza ad operazioni 'mordi e fuggi', ovvero acquisizione e chiusura degli insediamenti in Italia con conseguente riapertura in Cina. Anzi, **i cinesi possono contribuire a rendere ancora più competitive le nostre aziende.**"

L'Italia è un Paese target prioritario per la Cina specie per lusso, automazione industriale, beni strumentali e tecnologie ambientali.

La case history: start up di Foton Lovol R&D Center

Foton Lovol International Heavy Industries è una multinazionale cinese leader nella produzione di macchinari per l'edilizia, macchine agricole e veicoli a motore. Fortemente orientata allo sviluppo internazionale, ha creato diversi centri R&D in Cina, in Giappone ed in Europa. L'ultimo polo

dedicato al settore trattoristico è stato inaugurato con successo a Calderara di Reno (BO): Bonfiglioli Consulting ha supportato Foton Lovol nella fase di start up, accompagnando la multinazionale dalla scelta della sede alla selezione del management e del personale, occupandosi anche degli

aspetti amministrativi, fiscali e finanziari.



OpEx 20-20

Al via il nuovo studio internazionale per i settori
Automotive & Industrial Goods

Bonfiglioli Consulting, in collaborazione con il team internazionale di Highland Worldwide, lancia anche in Italia il nuovo studio sull'Operational Excellence dedicato ai settori Automotive & Industrial Goods.

È un nuovo appuntamento, dopo quello che nel 2011 ha dato vita al primo OpEx Summit di Bonfiglioli Consulting ed ha sancito il valore del nuovo approccio comparativo a livello europeo tra diverse esperienze industriali dello stesso settore.

Il nuovo OpEx 20-20 inizia a novembre con la raccolta dati a cui le

imprese potranno collaborare per contribuire al check up di settore, con termine a gennaio 2013: i risultati dello studio saranno poi ufficializzati a maggio 2013.

“L'eccellenza nelle Operations per le imprese manifatturiere - commenta Michele Bonfiglioli, amministratore delegato Bonfiglioli Consulting - **deve essere il vero obiettivo**, se davvero vogliamo **difendere quel made in Italy industriale che è ancora posizionato al top a livello mondiale** in molti settori.”

I Paesi interessati dal nuovo studio comparato sono Italia, Francia, Spa-

gna, Germania, Inghilterra, Olanda e Cina.

L'obiettivo che OpEx 20-20 si propone è duplice: scattare una “foto” sulla situazione attuale e sulle performances raggiunte per individuare principali strategie e tendenze in atto nei due settori e creare nuovi collegamenti con le imprese per offrire a tutti nuove opportunità di business.

Operations, Innovazione e Sostenibilità: sono questi i 3 pilastri su cui lavorare per essere aziende eccellenti e sono questi i temi chiave dei questionari che saranno rivolti in particolare alle Direzioni aziendali.



- Operational Excellence (OpEx) è la
- capacità di creare una nuova catena
- del valore efficace ed efficiente at-
- traverso il ridisegno dei processi,
- dell'organizzazione e dei fattori
- tecnologici e culturali.
- Info e dettagli su www.bcssoa.it

Tendere
all'eccellenza nelle
Operations negli
istituti finanziari può
aiutare il settore
a vincere le sfide
di oggi e
di domani.

Anche il banchiere punta all'eccellenza nelle Operations

Highland Worldwide - Nuovo studio internazionale comparato sul settore bancario e dei servizi finanziari.

Bonfiglioli Consulting partecipa al nuovo **progetto di Benchmark Study** lanciato da Highland Worldwide per approfondire, a livello internazionale, le problematiche legate all'efficienza operativa nel settore bancario.

Tema caldissimo in Italia, ma ugualmente carico di tensioni in Europa e in tutto il mondo. Il punto di partenza è semplice: **tendere all'eccellenza nelle Operations è la strategia vincente per essere competitivi in un mercato in profonda trasformazione.**

I dati finali del sondaggio internazionale saranno ufficializzati nel 2013 nel corso di un OpeEx Operational Excellence Summit in Italia che, ripercorrendo il format già usato per altri settori, consentirà di mettere a confronto le esperienze di miglioramento condotte in diversi Paesi con il contributo delle società di consulenza che fanno parte di Highland Worldwide. Lo studio, realizzato con EBS Business School, SIIE (Strategic Institute for Innovation & Entrepreneurship) e con la presenza attiva di Horvath Partners, ha coinvolto, dal 2009 ad oggi, oltre 200 istituti finanziari internazionali. Lo scopo è fornire un metro di confronto su indicatori e best practices nell'ambito dell'eccellenza nelle Operations.

Ma che **cos'è l'eccellenza operativa negli istituti finanziari? È la capacità dinamica di realizzare**

una catena del valore efficace ed efficiente integrando fattori organizzativi, procedurali, tecnici e culturali per progettare, implementare, controllare e ottimizzare in maniera continuativa i processi aziendali, in allineamento con la strategia dell'organizzazione.

Nei mercati globalizzati la competizione sui prezzi è sempre più marcata; raggiungere l'eccellenza operativa è diventato un fattore sempre più determinante per sopravvivere nel contesto economico. I consulenti che lavorano nel settore "finance" hanno infatti ben chiaro, dal lavoro quotidiano con i clienti, che **la capacità di competere in futuro passerà sempre di più attraverso performance eccellenti delle Operations. Questo servirà a distinguere le aziende migliori in termini di velocità e flessibilità nella risposta al mercato, insieme alla capacità di mantenere i costi entro livelli competitivi.**

"È stato predisposto - spiega Corrado di Perna, consulente per Bonfiglioli Consulting - un questionario per analizzare in che misura Direttori Operations e Manager di istituti finanziari hanno realizzato specifici piani per raggiungere l'eccellenza operativa e quali aree di miglioramento nelle Operations hanno pianificato per il futuro." I paesi oggetto del nuovo studio sono Italia, Svizzera, Middle East, Ungheria, Germania Francia, Benelux e Austria. Ulteriori informazioni su www.opex-fi.com



Il questionario sulle problematiche dell'efficienza operativa nel settore bancario.

ABI: banche solide pur in un contesto di deterioramento della qualità del credito



GIUSEPPE MUSSARI - Presidente ABI

La recessione che sta colpendo l'intera Europa - e, come confermato dai recenti dati Istat, l'Italia in maniera particolarmente acuta - rappresenta uno shock di inusitata violenza: negli ultimi cinque anni abbiamo cumulato due recessioni ed una perdita di prodotto di circa 7-8 punti in termini reali.

Nella storia economica moderna non era mai accaduto che due episodi recessivi si verificassero in un lasso di tempo così ristretto (2008-09 il primo

e 2011-12 il secondo) e che fossero di dimensioni così significative.

Gli effetti sul sistema delle imprese italiane e sulla loro capacità di far fronte alle obbligazioni contratte nei confronti delle banche sono evidenti: il tasso di decadimento, cioè il numero dei nuovi prestiti che entrano in sofferenza rispetto allo stock di prestiti esistente ad inizio periodo, è passato dall'1,6% all'inizio del 2008 al 2,7% nel primo trimestre del 2012. **Questo andamento non deve tuttavia portare ad esprimere giudizi affrettati circa la condizione strutturale della qualità del credito delle banche italiane.**

Se si confrontano gli andamenti delle sofferenze appena descritti con quelli dell'ultima recessione prima della Grande Crisi, cioè quella del 1992-93, ci si rende conto che **il sistema produttivo italiano manifesta una buona solidità relativa, commisurata cioè alla violenza dello shock macroeconomico:** allora, nella fase più acuta della crisi, il tasso di decadimento era arrivato al 3,8%, oggi siamo di oltre 1 punto percentuale sotto quel valore, pur a fronte di una perdita di Pil di quattro volte maggiore rispetto a quella di allora.

Secondo le ultime previsioni dell'ABI (l'Associazione Bancaria Italiana gui-

data da Giuseppe Mussari), perfino in uno scenario macroeconomico particolarmente avverso, nel 2013 il tasso di decadimento non dovrebbe aumentare sostanzialmente rispetto al dato del 2011. A fronte di tale contesto, **le banche italiane hanno operato con la dovuta prudenza mantenendo intatta la loro solidità.** Anche il Governatore della Banca d'Italia, nelle sue considerazioni finali del 31 maggio, ha evidenziato come le ispezioni effettuate abbiano rilevato **una corretta gestione dei crediti a più elevato rischio di deterioramento.**

Occorre inoltre considerare che dall'inizio della crisi le banche italiane hanno compiuto importanti progressi nel rafforzamento patrimoniale con un "core tier 1" che oggi si colloca intorno al 10%, in linea con la media europea e adeguato a coprire il tipo di rischi assunto.

Pur in un quadro in cui la qualità del credito è peggiorata, la minore rischiosità sistemica delle banche italiane deriva anche dal loro modello commerciale.

Questo, infatti, implica **una ridotta esposizione verso attività finanziarie e, in particolare, verso strumenti derivati complessi che sono stati all'origine della crisi** e che, nonostante gli sforzi sul fronte regolamentare, continuano a generare rischi ben maggiori rispetto alle normali esposizioni creditizie, come testimoniato ancora recentemente dalle vicende di una grande banca internazionale.

Il più delle volte
non è sufficiente
inserire nuove figure
professionali o
nuove tecnologie
per garantire
la capacità
competitiva.
In un contesto
sempre più
dinamico, servono
anche "conoscenza
e metodo".

Anche il cibo diventa "Lean"

Nuovi programmi mirati per le industrie agroalimentari.

Facile chiamarlo "lean food", ma c'è di più nelle nuove formule dedicate al settore agroalimentare messe a punto da Bonfiglioli Consulting.

Il settore in Italia è frammentato e bisognoso di innovazione ma ha le carte in regola, "l'appeal sui mercati mondiali", per continuare a crescere. È per natura un settore anticiclico e, nonostante qualche segnale di crisi, globalmente regge.

La tenuta occupazionale è un punto

di forza del settore alimentare, quindi per l'intero sistema Italia, considerando il totale degli addetti e il numero di imprese che vi appartengono.

Nei primi 9 mesi raddoppia il peso occupazionale dell'alimentare sul totale industria; la prospettiva di nuove assunzioni è incoraggiante, soprattutto alla luce del chiaroscuro degli ultimi 18 mesi. Nel 2012 per quasi 8 aziende su 10 (76,8%) il numero degli addetti è rimasto invariato. Ma un primo se-



INDUSTRIA ALIMENTARE ITALIANA BILANCIO E PREVISIONI (stime in euro e var. % su anno precedente)

2011		2012
127 miliardi di euro (+2,4%)	fatturato (valore)	130 miliardi di euro (+2,3%)
-1,7%	produzione (*)	-1,2%
6.300 industriali (con oltre 9 addetti)	numero imprese	6.250
410.000	numero addetti	406.000
23,0 miliardi di euro (+10%)	esportazioni	25 miliardi di euro (+8,7%)
18,6 miliardi di euro (+11%)	importazioni	20 miliardi di euro (+8,1%)
4,4 miliardi di euro (+10%)	saldo	5 miliardi di euro (+13,6%)
208 miliardi di euro (-2,0%)	totale consumi alimentari e var. % in valori costanti	210 miliardi di euro (-1,6%)
2° posto (12%) dopo settore metalmeccanico	posizione all'interno dell'industria manifatturiera italiana	2° posto (13%) dopo settore metalmeccanico

(*) Le variazioni sull'anno precedente sono calcolate sulla produzione "in quantità"

Fonte: elaborazioni e stime Centro Studi Federalimentare su dati Istat

gnale di inversione di tendenza arriva dalle previsioni di assunzioni del III trimestre 2012, che risultano in controtendenza rispetto al totale dell'industria italiana: il peso del settore alimentare sul totale dell'intero comparto industriale risulta infatti raddoppiato rispetto a inizio anno, passando dal 10 al 20%.

Ma in che ambiti andranno a rafforzarsi le aziende alimentari italiane? Oggi il 43% dei 408mila addetti del comparto è impegnato nella produzione; il 22% nel controllo e nella gestione di qualità e sicurezza; il 19% nel commerciale; il 9% in logistica e magazzino; il 7% in amministrazione e finanza. **Le prospettive del 2013-14 tracciate dallo studio Federalimentare-FORMAT Research rivelano che il 48% delle imprese prevede di assumere nell'area "produzione", mentre il restante 22% in un'area diversa da quella produttiva.** Tra le aree di attività diverse da quella produttiva, quasi la metà (45%) delle assunzioni riguarderà l'area tecnica; il 36% l'area marketing, le restanti riguarderanno aree quali finanza e controllo. L'industria alimentare italiana continua ogni anno ad assumere circa 11.600 unità, fra cui il 15%, oltre 1.800 professionalità, sono laureati (stima 2011) provenienti per oltre l'80% da università italiane, in particolare economia, agraria, biologia, chimica e ingegneria.

Dal punto di vista dell'innovazione, le indagini condotte dall'ISTAT segnalano che **oltre la metà delle imprese innovatrici ha scelto l'innovazione congiunta di prodotto-processo** come modalità prevalente. Inoltre - aspetto di particolare rilevanza in questa sede di dibattito - il modello

innovativo prevalente nel settore alimentare è basato sulla capacità di integrare e adattare le tecnologie incorporate in macchinari avanzati (acquisiti all'esterno) ai propri processi di produzione: oltre il 40% delle imprese che hanno effettuato innovazioni tecnologiche ha utilizzato unicamente questo canale per innovare e **i due terzi della spesa complessiva per l'innovazione sono costituiti da investimenti materiali in macchinari tecnologicamente più evoluti.**

Possiamo a questo punto sintetizzare che **le nostre imprese del settore alimentare stanno reagendo al difficile momento, molto più di altri comparti industriali**, forse non sempre con un approccio metodologico strutturato. Dall'esperienza acquisita in diversi settori industriali, possiamo affermare che **il più delle volte non è sufficiente inserire nuove figure professionali o nuove tecnologie per garantire la capacità competitiva.** In un contesto sempre più dinamico,

servono anche **"conoscenza e metodo"**.

L'esperienza di Bonfiglioli Consulting, che opera ormai da 40 anni in aziende di vari settori e in contesti diversi, insegna che **la "ricetta" migliore per crescere sia sul mercato che internamente è quella di operare su più fronti**, ognuno calibrato in funzione del singolo contesto di riferimento. In prima sintesi è necessario rivedere i processi aziendali, migliorandone la qualità e le prestazioni, intervenire sullo sviluppo delle risorse umane e fare innovazione d'impresa a tutto tondo. **Il modello d'impresa che permette tutto questo è il Lean World Class®.** Rappresenta l'evoluzione del Lean Thinking attraverso i moderni concetti del WCM (World Class Manufacturing), utilizzando il Cost Deployment (CD), che priorizza le scelte economiche dei progetti di miglioramento, e il People Development (PD), che orienta le scelte sulla crescita delle competenze delle risorse.



Federalimentare:
"cresceremo
ancora"



Annalisa Sassi

L'industria alimentare regge l'urto della crisi e vuole crescere, anche spingendo a fondo sulla leva della produttività.

Dopo due anni difficili, il 70% delle aziende dichiara di avere in programma nuove assunzioni per il biennio 2013-2014. La percentuale sale al 75% per le imprese export-oriented. L'analisi è di **Federalimentare** e secondo **Annalisa Sassi**, presidente giovani imprenditori di Federalimentare: **"l'industria alimentare ha un disperato bisogno di una politica industriale vera.** È a rischio la competitività del settore se le risorse vengono falciate da oneri e tasse."

Il presidente di Federalimentare, Filippo Ferrua Magliani, ritiene che "l'industria alimentare attraversa un momento molto difficile: consumi in costante diminuzione, produzione in calo dell'1,6%, solo l'export tiene e ci salva."

Le problematiche più diffuse nel mondo industriale alimentare possono essere sintetizzate in un generale aumento dei costi con relativa riduzione del margine industriale. Margine che spesso invece rimane alto nelle fasi finali della catena: distribuzione e GDO. Il risultato è che in generale le aziende, in particolare quelle di medio piccole dimensioni, sono "in affanno" nel rimanere al passo coi tempi e dipendono sempre dai grandi gruppi e dal potere della distribuzione.

Esplorando le macro aree aziendali, possiamo riportare di seguito **le problematiche più diffuse.**

Laboratorio, ricerca e sviluppo:

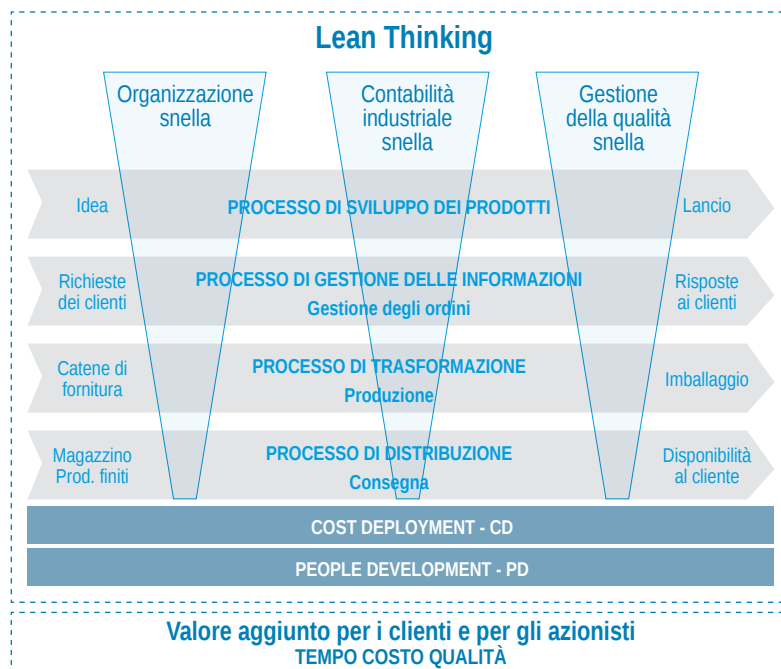
- i tempi di sviluppo dei nuovi prodotti o nuovi packaging sono troppo elevati rispetto alle attese del mercato;
- all'interno degli uffici non è presente un sistema efficace di pianificazione delle risorse, con difficoltà nel gestire i carichi di lavoro delle

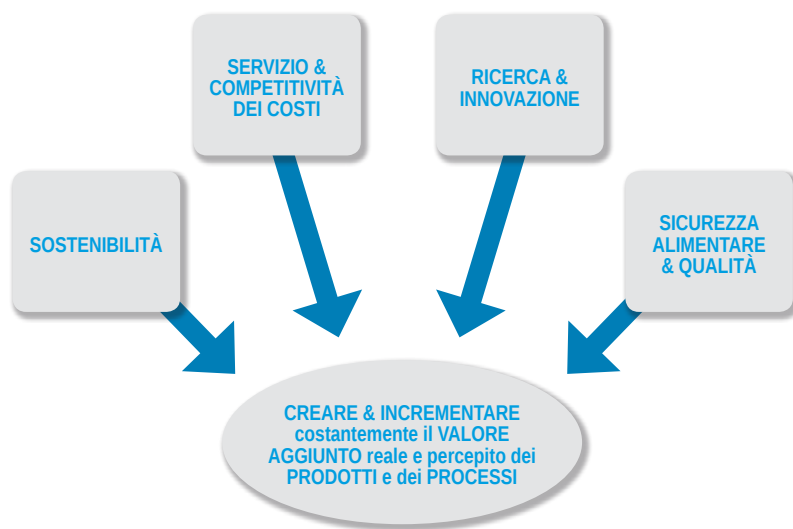
persone;

- le conoscenze sono poco diffuse, da cui una carenza del lavoro di gruppo con conseguente perdita di motivazione e iniziativa, soprattutto ai livelli inferiori.

Produzione e logistica:

- in generale i costi aumentano di anno in anno, spesso per fattori esterni, come aumento dei costi delle materie prime o di quelli per i trasporti;
- il numero delle referenze da gestire è sempre più elevato, con impatto su tutta la supply chain;
- la produttività degli impianti non è soddisfacente, spesso a causa di numerosi e lunghi cambi formato o attrezzaggi, oppure per macchine poco affidabili spesso ferme per guasti;
- i costi per qualità e sicurezza alimentare sono in continua crescita;
- la puntualità e i tempi di consegna non sono soddisfacenti e spesso si





La strategia operativa più efficace per migliorare le nostre aziende e renderle più competitive è investire in innovazione di prodotto e di processo, sviluppando le competenze delle persone.

rimedia tenendo alte le scorte lungo l'intera filiera e ampliando i magazzini.

Area uffici in generale:

- i tempi di evasione degli ordini di vendita, ma comunque dell'intero ciclo attivo e anche di quello passivo, sono troppo elevati;
- negli uffici sono presenti inefficienze di vario tipo, da carenze di comunicazione tra gli enti ad un volume di documenti da gestire sempre più elevato;
- l'intero sistema di programmazione, controllo produzione e rintracciabilità è diventato "pesante da gestire", spesso per l'elevato numero di referenze e di clienti;
- per le ragioni di cui sopra, l'apparato delle risorse indirette e i relativi costi continuano a aumentare.

I settori fortemente competitivi, come quello automobilistico, ci hanno insegnato che la strategia operativa

più efficace per migliorare le nostre aziende e renderle più competitive è investire in innovazione di prodotto e di processo, sviluppando le competenze delle persone, implementando un modello aziendale fortemente orientato alla qualità, alla sicurezza e sempre di più alla sostenibilità ambientale.

Il risultato finale è quindi quello di **concentrarsi solo sul reale valore aggiunto percepito dal cliente finale**, eliminando tutti gli sprechi presenti nei vari processi e di **investire sempre di più sul valore interno delle nostre aziende, le risorse umane**, che possiamo definire, ancor meglio, "le nostre persone": un patrimonio di competenze e esperienze a volte poco valorizzato.

Il Lean Thinking e il Lean World Class® sono la risposta anche nel settore alimentare per essere più competitivi, oggi e domani!

Le analisi
e le proposte
in ottica
Lean World Class®
per migliorare
la competitività:
l'evento
in collaborazione
con AFI.

Life Sciences megatrend: c'è spazio nelle nicchie

Life Sciences Forum 2012: a Milano
un confronto a livello internazionale
sull'Operational Excellence.

Il settore farmaceutico e, più in generale, le industrie del settore Life Sciences potranno garantire trend di sviluppo, anche in tempi di “spending revue”, se sapranno adeguarsi alle nuove sfide: ottimizzare le Operations ma anche l'area ricerca e sviluppo, adeguandole ai criteri guida del Lean Word Class®. Nei prossimi anni trovare nuovi farmaci “blockbuster” (quelli con fatturato superiore al miliardo di dollari), capaci di ripetere le performances storiche di prodotti come l'Aspirina, sarà sempre più difficile. Per l'industria farmaceutica italiana (25 miliardi di fatturato annuo e 65.000 addetti), quindi, **il futuro sarà tutto da giocare “nelle nicchie di eccellenza, nei**

farmaci biotecnologici e, per entrare in questi settori a livello mondiale, serviranno **aziende che puntano con decisione sull'eccellenza nelle Operations industriali.** È questo in sintesi il messaggio uscito dal primo “Life Sciences Forum” organizzato da Bonfiglioli Consulting in collaborazione con AFI, l'Associazione Farmaceutici dell'Industria.

Nelle sale di Palazzo Giureconsulti a Milano si sono riunite per il summit una sessantina di aziende della filiera farmaceutica italiana.

“Solo tre anni fa i nostri segnali lanciati all'industria farmaceutica italiana sulla necessità di investire per ottimizzare la produzione, per tagliare costi e sprechi con grande attenzione alla



Le video interviste ai protagonisti del “Life Sciences Forum” disponibili sul sito internet www.bcssoa.it e sul canale youtube Leanthinking



capacità di produrre innovazione e alla sostenibilità, quindi in ottica Lean World Class® - spiega Michele Bonfiglioli - non avevano raccolto grandi attenzioni.

Oggi invece abbiamo la conferma che la strada tracciata insieme ai nostri partner internazionali (il network di consulenti Highland Worldwide) era giusta. I casi analizzati nel corso del "Life Sciences Forum" (Bracco Imaging, Biologici Italia Laboratories, Aptalis Pharma e altri ancora) dimostrano che **anche l'industria farmaceutica italiana può migliorare la sua capacità competitiva grazie al Lean World Class®** e noi crediamo nella validità delle contaminazioni con esperienze in altri settori. In questo caso 'le ricette' per competere possono coincidere."

L'Operational Excellence a 360°, dalla ricerca e sviluppo fino alla logistica e alla catena di vendita (sales & distribution), sono stati i temi del **"Life Sciences Forum"** che ha visto protagonisti Fulvio Uggeri (Direttore Centro Ricerche Bracco Imaging), Roberto Teruzzi (General Manager Biologici Italia Laboratories), Danilo Clementi (Direttore di Produzione Aptalis Pharma), Michele Bonfiglioli (CEO Bonfiglioli Consulting), Troy Gautier (Executive Director Highland Worldwide), Christoph Ebensperger (Head of Business Segment Life Sciences Horvath&Partners), Umberto Mirani (Responsabile Bonfiglioli Consulting Life Sciences Competence Center). **L'industria farmaceutica italiana si posiziona di diritto tra i protagonisti a livello mondiale, ma**

per rimanere "in vetta" deve investire, scommettere sulla sua capacità di rinnovarsi e di adattarsi al mercato: i tagli alla spesa sanitaria e la fine di molti brevetti (quindi la concorrenza con i farmaci generici) muteranno infatti radicalmente il contesto di riferimento in Italia ma anche all'estero dove, dati alla mano, le aziende italiane continuano a dare segnali di crescita. Bonfiglioli Consulting (la quarta società di consulenza italiana) ormai da anni e in molti settori industriali spinge a fondo sul miglioramento continuo che si basa sul Lean World Class®. "Siamo molto soddisfatti del primo 'Life Sciences Forum' - ha concluso Michele Bonfiglioli. - La sensibilità delle imprese è aumentata e il nostro team è pronto a offrire soluzioni su misura per il settore."

Il primo "Life Sciences Forum" si è sviluppato in una sessione plenaria (la mattina) e in tre sessioni tematiche in parallelo nel pomeriggio dedicate a Research&Development, Operations, Sales&Distribution.



AFI

L'Associazione Farmaceutici dell'Industria è una Società Scientifica fondata nel 1960 tra i laureati in farmacia, chimica e tecnologia farmaceutiche, scienze biologiche, ingegneria e medicina o aventi titolo equiparato, che esplicano o hanno esplicato la loro attività lavorativa subordinata e libero professionista nell'industria farmaceutica e/o parafarmaceutica, negli Istituti Universitari, negli Istituti Scientifici, negli Enti Pubblici e nelle imprese o ditte fornitrici di beni e servizi destinati al settore farmaceutico.

www.afiweb.it



Associazione Farmaceutici Industria
Società Scientifica



Danilo Clementi Direttore di Produzione Aptalis Pharma

Quali sono i risultati concreti dello sviluppo del Lean World Class® in azienda?

Ottimi, sia dal punto di vista dell'incremento di produttività ma anche della motivazione del personale e soprattutto della collaborazione tra le varie funzioni aziendali. Nel primo anno, abbiamo raggiunto addirittura in sei mesi un incremento di circa il 50-55% dell'OEE della macchina che era sottoposta al progetto pilota. Questo ci ha fatto subito pensare che era uno strumento efficace, da introdurre negli altri reparti. Così siamo partiti anche con alcuni progetti all'interno del QC e del QA, per cercare di ottimizzare i tempi di gestione delle deviazioni piuttosto che di altre parti burocratiche, in modo da ridurre ulteriormente i tempi.

Fulvio Uggeri - Direttore Centro Ricerche Bracco Imaging

Che ruolo può giocare l'Opening Innovation?

Sicuramente l'Opening Innovation è un approccio affascinante, perché vuol dire avere davanti la platea delle idee del mondo. Quando poi, però, dobbiamo trasformare questa conoscenza in prodotti e fare in modo che questi generino revenues, è chiaro che la situazione si complica, perché bisogna entrare in sistemi molto più codificati, strutturati. Il mondo farmaceutico è infatti strettamente regolamentato e oggi per sviluppare

un prodotto ci sono delle regole da seguire. Parliamo sempre e comunque di processi dinamici e non di processi codificati e quindi fermi; e qui scatta un altro aspetto dell'Opening Innovation: noi abbiamo conosciuto la metodologia di Bonfiglioli, l'abbiamo applicata inizialmente in tematiche di processo e abbiamo trovato poi anche applicabilità in progetti di ricerca. Così abbiamo cercato, in modo proficuo, di migliorare quella che è la nostra performance. Essere open, per me, vuol dire questo.

Alberto Bertolini - AFI

È tempo di rimettere al centro la Supply Chain?

Partiamo dalla Supply Chain, che è sempre stata vista come un'attività di supporto. Noi pensiamo invece che proprio nel momento in cui si va a decentralizzare la produzione, ad

approvvigionarsi in tutto il mondo di principi attivi, o di altri componenti importanti, il poter gestire la Supply Chain in maniera efficiente, veloce e flessibile possa diventare un'arma strategica per ridurre i costi e permettere di raggiungere prima i risultati.



Roberto Teruzzi - General Manager Biologici Italia Laboratories

Cosa deve fare un contoterzista per rimanere competitivo?

La capacità di competere in modo vincente sul mercato si traduce nell'espletare, nell'eseguire attività che vanno al di là di quella che è la fase di scouting e di sviluppo del prodotto, arrivando alla fase di produzione, implementazione e messa a disposizione del prodotto sul mercato. Il nostro è un ruolo che diventerà sempre più rilevante nelle relazioni con i committenti, non "clienti", ma partner.

La tendenza è quella di esternalizzare

una serie di attività che le aziende non sono più in grado o non vogliono fare, ma delegano a società delle quali si fidano, con le quali c'è un rapporto estremamente diretto. Sono le due metà della mela, si integrano perfettamente, devono integrarsi, deve esserci una perfetta collaborazione a tutti i livelli, come se fossero parte integrante della stessa società. È eccellenza da entrambe le parti, linguaggio comune, attenzione sui processi e condivisione di quelli che sono button next o attività chiave per raggiungere gli obiettivi.

Christoph Ebensperger - Head of Business Segment Life Sciences Horvath&Partners

Come opera concretamente il team Bonfiglioli Consulting in sinergia con Highland Worldwide?

Possiamo aiutare nella valutazione, nell'analisi, grazie a dati e fatti concreti; poi anche identificare le oppor-

tunità di miglioramento, non soltanto sul sito produttivo ma naturalmente anche su tutta la rete di Supply Chain, quindi di fornitura, in una prospettiva che va dall'inizio alla fine, dalle materie prime alla distribuzione e alla clientela.

Umberto Mirani Bonfiglioli Consulting Life Sciences Competence Center

Il tema dei costi che si sommano lungo la catena produttiva diventa ogni giorno di più il focus; che fare?

Esperienze concrete dimostrano che la strategia vincente sul tema dei costi è l'approccio Lean World Class®. È vincente perché parte dal concetto di apertura dei costi nell'ambito del manufacturing, quindi lungo la catena del valore. È un sistema che consente di definire nel dettaglio i costi lungo il processo. Conoscendoli e collegandoli alle perdite e agli sprechi che, ovviamente, si annidano in tutte le parti lungo il processo, si possono trovare le soluzioni più adeguate per dare risultati visibili e duraturi.

Cogliamo
con chiarezza
nel nostro sistema
industriale
una forte capacità
di reazione alla crisi
puntando su nuovi
livelli di eccellenza
nelle Operations,
sull'innovazione
e sulla sostenibilità
a 360°.

Lean Factory School: "la scuola taglia sprechi"

Offre a manager e imprenditori una vera "impresa-palestra", dove simulare i problemi che si incontrano sulle linee produttive, per trovare soluzioni che diano ai progetti Lean una solida base di partenza.

Funziona. In sei mesi, la Lean Factory School creata da Bonfiglioli Consulting ha saputo conquistare consensi crescenti e la dimostrazione arriva dal programma dei corsi che nell'ultimo trimestre 2012 e nel 2013 si va sempre più intensificando. Promessa mantenuta.

"Ecco la scuola taglia sprechi per migliorare la competitività delle imprese": era questo il messaggio lanciato in aprile dopo il taglio del nastro da Michele e Matteo Bonfiglioli.

Oggi che di sprechi si parla fin troppo e la ripresa, quella consistente, proprio non si vede, imprenditori e manager hanno ben capito il segnale che è partito da Bologna: **"imparare facendo" può essere un punto di partenza se l'obiettivo è davvero il miglioramento della competitività**

dell'azienda applicando le metodologie gestionali Lean e quelle orientate al World Class Manufacturing.

"Siamo soddisfatti dei primi riscontri operativi che la Lean Factory School ha ottenuto in questi mesi, fin dall'avvio - commenta Michele Bonfiglioli (amministratore delegato di Bonfiglioli Consulting). - **Cogliamo con chiarezza nel nostro sistema industriale una forte capacità di reazione alla crisi puntando su nuovi livelli di eccellenza nelle Operations, sull'innovazione e sulla sostenibilità a 360°.**"

La scuola del "pensiero snello" è di fatto un segnale "anticrisi".

"Imprese sane e competitive - aveva detto l'assessore provinciale alle attività produttive Graziano Prantoni nel corso dell'inaugurazione - sono il punto di partenza per puntare alla



Guarda il taglio del nastro della scuola "taglia sprechi" sul canale youtube Leanfactoryschool





ripresa. Abbiamo avviato molte collaborazioni e molti progetti con le imprese per investire nell'innovazione e nella sostenibilità. Un'esperienza come quella della Lean Factory School è certamente un valore aggiunto per il nostro territorio e auspichiamo collaborazioni su temi strategici per una Provincia come Bologna che conta 98mila aziende attive."

Una soluzione per le imprese ma non solo per le imprese: **"Il Lean Thinking**, di cui abbiamo visto 'sul campo' gli effetti positivi - aveva aggiunto il vice sindaco di Crespellano Fabio Federici, - **è una soluzione di grande interesse anche per la Pubblica Amministrazione**, chiamata ogni giorno a nuove sfide. Noi che stiamo unendo diversi comuni, per dare un segnale concreto, possiamo 'pensare snello': non solo nelle aziende, quindi, ma anche nelle Pubbliche Amministrazioni, investimenti in formazione come quelli che la Lean Factory School propone sono importanti."

Il valore della Lean Factory School per il sistema produttivo è ribadito da Tiziana Ferrari, direttore di Unindustria Bologna (che sostiene l'iniziativa con il suo patrocinio): **"Questa scuola è un investimento importante perché**

posiziona Bologna e l'Emilia Romagna tra le aree più innovative del Paese e al passo con le sfide globali anche dal punto di vista della formazione avanzata." All'evento inaugurale hanno partecipato Giorgio Mercalli (Direttore Generale di Tellure Rota) e Alberto Colliva (Amministratore Delegato della Calzoni).

"Per una società di consulenza come la nostra, attiva da quasi 40 anni, si tratta di un investimento molto significativo - commenta Michele Bonfiglioli. - Vogliamo dare alle imprese la certezza che il piano di sviluppo lanciato nel 2011 con l'Operational Excellence Summit e con l'Operational Excellence 'sul campo' continua senza rallentamenti, perché **è in questo momento che tutti devono investire per migliorare la competitività, valorizzando le risorse umane aziendali e partendo da costi decisamente contenuti."**

"Il lean funziona in tutte le aree aziendali e garantisce risultati concreti - ha detto Giorgio Mercalli - ma si tratta di un vero cambiamento culturale, quindi non credo al 'lean fai da te'.

È necessario il supporto di consulenti capaci di aiutare il team aziendale a superare le difficoltà, che ci

sono, per arrivare in fretta a risultati concreti anche in ricerca e sviluppo." Nel corso dell'inaugurazione il focus era naturalmente sulle simulazioni delle linee produttive ricreate nella Lean Factory School e sul "corner innovazione", dedicato ai temi della ricerca e sviluppo. "Si impara la 'disciplina dell'ingegneria' - ha detto Alberto Colliva - ma i risultati sono davvero molto significativi."

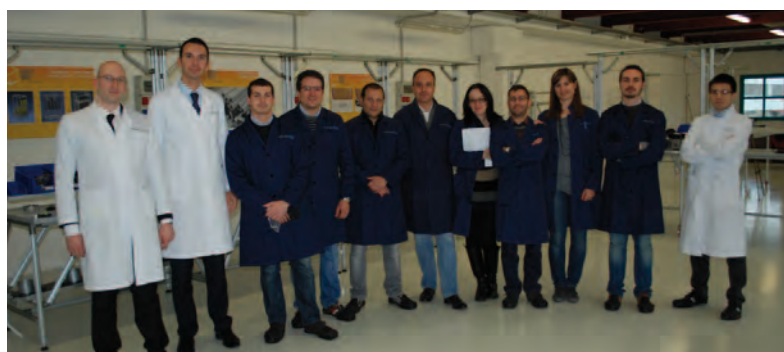
Oltre a Tellure Rota anche Fomir collabora alla Lean Factory School con le soluzioni del sistema EasySae utilizzate per realizzare le più svariate strutture per ottimizzare logistica e produzione, come carrelli, magazzini a gravità, supermarket e postazioni di lavoro.

In tempi di crisi la Lean Factory School è quindi un segnale di fiducia nelle potenzialità del made in Italy.

Il programma didattico della Lean Factory School è articolato su vari livelli (base e avanzato) e il coordinamento è affidato a Lorenzo Moi: "È un'alternanza continua: i momenti di formazione teorica, che occuperanno circa un 20% del tempo totale, troveranno nella successiva applicazione pratica un completamento fondamentale. Cerchiamo di sviluppare lo spirito di gruppo e la conoscenza reale dei problemi che si incontrano sulle linee di montaggio. **Ogni lezione sarà basata su esercitazioni concrete che riprodurranno problematiche e situazioni che ritroviamo nelle varie realtà aziendali."**

La sede della Lean Factory School è a Crespellano, ma sono previste Lean Factory School itineranti nelle aree più industrializzate del Paese.

www.leanfactoryschool.it



Al centro della nostra vision c'è la volontà di animare in ogni azienda la tensione all'eccellenza operativa, per dare sempre nuova linfa alla crescita e allo sviluppo.

1973 - 2013: i primi 40 anni

Nel 2012 assunti sette nuovi consulenti, quattro sono donne. Michele Bonfiglioli annuncia i piani di lavoro per i prossimi mesi.



1998 - 25° anniversario SOA. Da sinistra: Renato Tagiuri, Romano Bonfiglioli, Guidalberto Guidi.

Il 2012 è un anno complesso per tutti, per tutte le attività imprenditoriali.

Bonfiglioli Consulting si avvia a confermare il giro d'affari del 2011 ma con un valore aggiunto in più: "Sono entrate nel nostro team di una cinquantina di consulenti – commenta Michele Bonfiglioli, amministratore delegato Bonfiglioli Consulting – ben sette giovani consulenti (sotto i 30 anni) e quattro sono donne."

In un mercato del lavoro che per giovani e donne diventa ogni giorno più complesso, l'investimento che Bonfiglioli Consulting lancia, abbinato alla creazione della Lean Factory School, è la conferma di **una strategia che guarda al lungo periodo.**

"Abbiamo nuovi clienti, in settori diversi, oltre la meccanica - spiega Michele Bonfiglioli - stiamo lavorando nel settore alimentare, con la grande distribuzione, nel farmaceutico, nel mondo bancario e dei

servizi, con la Pubblica Amministrazione, ma abbiamo anche clienti che sono 'cresciuti con noi'. Si tratta di rapporti all'insegna della lunga durata che ci riempiono di orgoglio e ci impegnano a esplorare nuovi percorsi per camminare sulla strada della competitività. Siamo in grado di seguire, con programmi di lavoro mirati, sia le aziende piccole e medie che le medie e medio-grandi, ma sempre su tre linee d'azione: Processi - Innovazione - Sostenibilità. Nel 2013 lavoreremo anche ad un programma su misura per le aziende famigliari che parte dalle analisi su questa tematica avviate con il volume 'Leadership e dintorni', che continua a essere un valido strumento, per sviluppare strategie e analisi partendo, come sempre, da casi concreti, da storie vissute di imprenditori e manager."

Il 2013 segna anche un giro di boa importante: **la società fondata da Romano Bonfiglioli compie 40 anni.**

Crescono e si rinnovano gli obiettivi ma mission e vision restano le stesse, anche se si adattano ai cambiamenti che tutti stiamo vivendo.

"Al centro della nostra vision c'è la volontà di animare in ogni azienda la tensione all'eccellenza operativa, per dare sempre nuova linfa alla crescita e allo sviluppo. L'aspirazione a migliorare costantemente crea infatti valore e vantaggio competitivo, soprattutto quando è condivisa dall'intera organizzazione. Per questo vogliamo diventare il punto di riferimento per le Operations in Italia, promuovendo una cultura d'impresa che mira al perfezionamento continuo e dà slancio al futuro.

La nostra vision è basata su un forte impegno: **lavoriamo ogni giorno per aiutare le imprese ad emergere sul mercato, proponendo soluzioni gestionali avanzate e risposte efficaci al problema della competitività.** Lavoriamo sulla qualità dei processi aziendali e delle risorse umane, sull'innovazione d'impresa e sulla sostenibilità in modo da offrire ai clienti un know-how distintivo e approcci pratici per ottimizzare le performance. Nel 2013, in primavera - conclude Michele Bonfiglioli - con il nostro Lean World Class® Summit andremo a ridefinire lo stato dell'arte complessivo delle nostre attività di consulenza e sarà l'occasione per lanciare nuovi programmi di lavoro. In estate, il 40° sarà celebrato con un meeting per ripercorrere insieme i primi 40 anni di



lavoro e sarà un momento di grande importanza perché le imprese di famiglia che non cambiano proprietà e continuano a crescere in Italia non sono poi tantissime nel settore dove operiamo.”

Dal 1973 al fianco delle imprese per crescere insieme

Fondata nel 1973, Bonfiglioli Consulting si posiziona fra le prime società italiane di consulenza aziendale.

Dal 2008 è parte del network internazionale **Highland Worldwide**, un'alleanza strategica per dare all'ap-proccio locale un respiro globale.

Per continuare una storia di eccellenza, nel 2010 ha completato con successo il suo primo passaggio generazionale, diventando uno dei rari casi di continuità famigliare nel mondo della consulenza, con una società che continua ad essere a capitale italiano.

La nuova brochure

Sintetizzare in poche pagine il lavoro, complesso e articolato, che il team Bonfiglioli Consulting sviluppa ogni giorno dalle sedi di Bologna e Milano non era semplice, ma la nuova brochure, il nuovo biglietto da visita corporate di Bonfiglioli Consulting, centra l'obiettivo.

La nuova presentazione che si scarica anche da www.bcsoa.it parte dalle **“parole chiave” che sono la vera grammatica dei consulenti per arrivare a mission, vision e valori, passando dalla storia dell'azienda.**

Oltre alle attività che Bonfiglioli Consulting sviluppa c'è spazio per il Centro Studi, il vero motore della crescita, e per la nuova Lean Factory School, dove il know how scende in campo. Oltre a sfogliare la nuova brochure, grazie ai QR Code si può accedere direttamente alle pagine del nuovo sito internet.

Il nuovo sito

Entrare in www.bcsoa.it è l'inizio di un viaggio che può arrivare ai siti tematici del **Lean Thinking**, di **Soa Risorse Umane** e della **Lean Factory School**, passando dai **social network** (Linkedin, Facebook e Twitter) e da molte novità. Le innovazioni che caratterizzano il nuovo sito internet www.bcsoa.it sono davvero tante.

“Prima di tutto il costante aggiornamento - spiega Michele Bonfiglioli, amministratore delegato Bonfiglioli Consulting. - **Tante news e appuntamenti** che, lo speriamo, spingeranno manager e imprenditori a visitare spesso la nostra home page proprio per cercare le nuove informazioni. Poi ci sono i video, una forma di comunicazione diretta che ‘racconta’ e spiega eventi e progetti.

Vere **“video news”** che per eventi come i Summit, l'inaugurazione della Lean Factory School e altri appuntamenti di rilievo **hanno ottenuto migliaia di visualizzazioni anche sul nostro canale You Tube Leanthinking.**

La grafica della sezione centrale della nuova home page, curata dall'agenzia Menabò, evidenzia i settori di attività. In pochi secondi è possibile avere una vista d'insieme sui nostri programmi di lavoro.

È uno strumento per comunicare che crescerà ancora. È per questo che invitiamo tutti a tornare spesso a visitare la nostra home page. Le novità non mancheranno.”

Inaugurazione della nuova sede Bonfiglioli Consulting nel 2005.





I manager italiani piacciono all'estero

Un giro del mondo in quasi duecento tappe e altrettante domande per capire cosa pensano le imprese, fuori dai nostri confini, del management "made in Italy". Il risultato del sondaggio non è "al ribasso", anzi.

Basta scorrere "le pagelle": i cinesi ci giudicano creativi, flessibili, ma con una tendenza a rimandare le decisioni; i brasiliani ci vedono molto simili a loro, perfetti per operare nel tessuto sudamericano, e appassionati; per gli

olandesi presentiamo una certa carenza nella conoscenza delle lingue, mentre i tedeschi ci considerano emotivi e ottimisti, ma poco affidabili e strutturati.

Cambiando latitudine, i giudizi si rimesciolano e si intrecciano ma alla fine abbiamo "la sufficienza" garantita anche per quest'anno.

Un'indagine realizzata da Manageritalia rivela che il **71,5% dei manager italiani lavora saltuariamente all'estero, ma solo il 30,5% l'ha fatto per periodi fissi**, superiori almeno ad un anno. Sul fronte delle aspettative, invece, la maggioranza (il 57,7%) dei dirigenti italiani sarebbe disposto a farlo.

Un dato è certo: **la grande maggioranza delle aziende italiane, per la guida di filiali e stabilimenti in altri Paesi, preferisce "una guida italiana"**, spesso con un'età che varia tra i 40 e i 50 anni. Quasi

sempre l'area commerciale è gestita da dirigenti locali ma, per quanto riguarda la parte produttiva, **"è meglio che abbia un supervisore italiano."**

Che sia per una semplice esperienza o che diventi l'inizio di una nuova vita, non solo professionale, **la via dell'estero resta comunque per i manager italiani un passaggio obbligato** e il 40% di loro è convinto che l'esperienza internazionale sia indispensabile per la crescita e la carriera.

Tornare è facile? Non sempre. Dopo un'esperienza, anche di successo, all'estero, la quotazione dei manager "global" sembra spaventare molte imprese italiane. Non è sempre così, naturalmente, ma sembra più facile tornare o spostarsi di Paese in Paese nella stessa azienda piuttosto che trovare aperte le porte in un'altra impresa, anche dello stesso settore.

Italia leader nel G-20 per crescita del surplus manifatturiero



Marco Fortis - vice presidente Fondazione Edison

Secondo le ultime stime dell'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO), solo cinque Paesi del G-20 si sono confermati esportatori netti, cioè capaci di generare un avanzo positivo tra export ed import negli scambi di prodotti industriali manufatti non alimentari. Tra questi cinque Paesi figura più che dignitosamente l'Italia, che **ha fatto anche registrare la più forte crescita percentuale del proprio surplus, con un +46% sul 2010**, davanti a Cina (+27%), Corea del Sud (+20%) e Germania (+17%), mentre

l'attivo del Giappone è diminuito (-3%), anche per effetto del terremoto che ha colpito il Paese del Sol Levante lo scorso anno, bloccando o rallentando per molti giorni le normali attività produttive e commerciali.

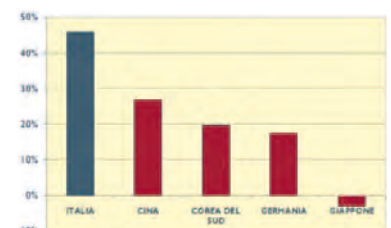
Il vice presidente della Fondazione Edison, Marco Fortis, ribadisce con forza **la vitalità delle industrie italiane: "L'Italia ha ben difeso la sua quinta posizione nella graduatoria del G-20**, preceduto solo dagli enormi surplus di Cina (739 miliardi di dollari), Germania (381 miliardi), Giappone (323 miliardi) e Corea del Sud (206 miliardi).

Da notare la straordinaria crescita cinese, il cui avanzo manifatturiero nel 2011 ha superato per la prima volta quelli di Germania e Giappone insieme."

Dati alla mano, **il baricentro dell'export mondiale di prodotti industriali non alimentari si è ormai spostato decisamente in Asia**, dove i nuovi giganti Cina e Corea del Sud detengono ormai congiuntamente un surplus con l'estero (945

miliardi di dollari nel 2011) superiore di ben 159 miliardi a quello congiunto dei tre esportatori netti di più vecchia industrializzazione, Germania, Giappone ed Italia (786 miliardi).

In questo nuovo mondo, che si delineerà sempre più chiaramente nei prossimi anni, **l'Italia non potrà mai essere, ovviamente, un gigante ma**, rispetto ad altre economie industrializzate in netto declino, **non sfigurerà affatto**, specie se verranno rimossi una serie di freni infrastrutturali, normativi e fiscali senza i quali la competitività delle nostre imprese manifatturiere potrà crescere ulteriormente.



Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati WTO.

Crescita percentuale del surplus manifatturiero 2011.

L'Italia è poco digitale

Il **Web Index**, l'indicatore che esprime il grado di sviluppo di Internet e i suoi riflessi sull'economia e sulla vita politica e sociale di un campione di sessanta Paesi sviluppati e in via di sviluppo, vede **l'Italia al 23° posto**, contro la 14ª posizione della Francia, la 16ª della Germania e la 18ª della Spagna. L'Italia è **il penultimo tra i paesi del continente europeo considerati** (la Russia si attesta al 31° posto); Paesi come il Cile, il Qatar e il Messico ci precedono in questa graduatoria... Una classifica certamente poco lusinghiera, che peggiora se l'indicatore è messo in relazione con il Pil pro-capite.

Buona parte della modesta crescita italiana, però, si basa sulle esportazioni. Dunque, **è cruciale per le nostre aziende utilizzare un canale di vendita come il web**. Tanto più se la tecnologia avanza inesorabilmente.

Il ritardo è imputabile, oltre che a fattori legati agli scarsi investimenti pubblici e privati nelle infrastrutture tecnologiche, quali la banda larga, anche al **problema culturale di riuscire a far comprendere ai piccoli imprenditori italiani quanto sia importante, se non vitale, avere una vetrina virtuale che si affacci sul mondo intero**.

La "family holding" funziona



Guido Corbetta

Creare una holding in famiglia è una buona idea, soprattutto se il gruppo è semplice perché, secondo una ricerca della Cattedra AldAF - Alberto Falck dell'Università Bocconi di Milano, coordinata dal prof. Guido Corbetta, in questo modo le aziende familiari hanno una maggiore redditività.

Negli ultimi dieci anni **la quota di aziende familiari di medie e grandi dimensioni** (con un fatturato di almeno 50 milioni di euro) **controllate da una holding è aumentata dal 32% al 38%, sulla spinta dei vantaggi in termini di redditività** (il Roe delle aziende controllate è del 5,4%, contro il 4,5% delle altre) **e di capacità di rimborso del debito** (il rapporto Pfn/Ebitda è di 6,6, contro 5,6), anche se tale soluzione si traduce in una crescita più lenta (fatto 100 il fatturato del 2006, nel 2009 le aziende controllate da una holding si attestavano a 103, contro il 106 delle altre). **Ad avere i risultati migliori sono le strutture più semplici, ovvero**

quelle che registrano la catena di controllo più corta (un solo livello: la holding controlla direttamente la capogruppo industriale) **e, tra queste, quelle in cui la holding svolge un'attività più limitata, senza aggravii di costi e duplicazioni di strutture** spesso già presenti nelle società controllate. Non è un caso, allora, che la catena di controllo a un solo livello interessi il 74,3% delle società, quella a due livelli il 22,5% e solo il 3,2% faccia parte di gruppi con tre o più livelli.

Le holding ad attività più ridotta sono quelle patrimoniali (poste al vertice del gruppo nell'82,8% dei casi), che si limitano ad acquistare e vendere partecipazioni (spesso in totale assenza di dipendenti), mentre le holding finanziarie (poste al vertice del gruppo nel 17,2% dei casi) sono dotate di strutture proprie, condizionano l'attività d'investimento e finanziamento delle aziende controllate e offrono loro alcuni servizi. **La forma giuridica prevalente delle holding di vertice è quella della società per azioni (41,9% dei casi), seguita dalla società a responsabilità limitata (34,2%); più distanziate la società di persone (5,9%) e la società in accomandita per azioni (4,7%), mentre rimane piuttosto diffusa, nonostante la tendenza alla riduzione che caratterizza gli ultimi anni, la società di diritto estero (13,2%).**

Assoconsult: cresce l'attenzione alla consulenza internazionale

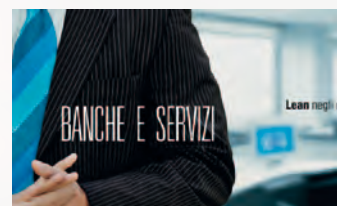
Nel 2011, il settore della consulenza ha invertito il trend negativo registrato nel 2009 e 2010. **Imprenditori e manager hanno rimesso al centro "le strategie" e in quest'ottica ha ripreso consistenza il ruolo delle società di management consulting.**

È questo il dato emerso dagli Stati Generali della consulenza promossi da Assoconsult, l'associazione di settore che aderisce a Confindustria. L'analisi è stata realizzata in collaborazione con l'università romana Tor Vergata. "In questa fase sono in crescita gli interventi di riorganizzazione e ristrutturazione delle imprese che chiedono la nostra consulenza. Ma soprattutto, per le aziende nostre clienti, diventa cruciale l'internazionalizzazione - afferma Ezio Lattanzio, presidente Assoconsult. - Stiamo osservando che, tra gli operatori nostri associati, la situazione è speculare a quella delle Pmi: va male chi non si è adeguato alle nuove esigenze e alla nuova domanda. **La crisi, vogliamo sottolinearlo, apre nuovi scenari competitivi che, se compresi adeguatamente, possono essere un'opportunità per tutti.** Ma occorre investire in innovazione." Secondo Assoconsult la capacità di fornire consulenza di caratura internazionale è una chiave fondamentale per avviare una nuova fase di crescita.





Moltiplica le tue prospettive, anche sul web.



Scopri un mondo di informazioni strategiche per il tuo business sul nuovo sito www.bcssoa.it

