

2/2014

IMPRESA & IMPRESE

Strumenti e strategie per la gestione d'impresa

BONFIGLIOLI CONSULTING
Corporate Worldwide

**LILLIAN
BOYER**

La più grande acrobata aerea

MARCHON

E dell'arte di vedere... oltre!

MISTER WOLF

Corro ergo sum

Index

03 Back to Future

Lillian Boyer

04 Vision

Marchon e dell'arte di vedere... oltre!

07 Overview

Politica industriale: sì, ma on the road

10 Operations

FAG Artigrafiche: il packaging si fa snello e i volumi crescono

12 Innovation Runner

GEA Niro Soavi: quando l'innovazione diventa profitto

14 Green Mind

"Green Practice" come vantaggio competitivo per le aziende

16 Serial Numbers

-30%

17 Go Talents

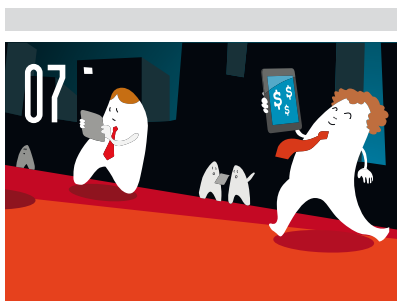
Erasmus delle imprese

19 Yes Global

Missione Brasile

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
Industria Grafica
Via Guadiana, 6/8, 42025 Corte Tegge - Cavriago (RE)

03

Back to Future

STOP BUDGET PAIN, KEEP DREAMING



Con centinaia di performance mozzafiato, la più grande acrobata aerea dei suoi tempi.

LILLIAN BOYER

(1901 - 1989)

Cameriera in un ristorante, nel 1921 fu invitata da due clienti a partecipare a un giro turistico in biplano, durante il quale si arrampicò fuori dall'abitacolo e si appese a un'ala a testa in giù. Solo cinque mesi matti e disperatissimi di formazione con il tenente Billy Brock, ex pilota della Prima Guerra Mondiale, e **Lillian Boyer divenne la più grande acrobata aerea dei suoi tempi.** Al suo attivo, 352 show con acrobazie mozzafiato in giro per gli Stati Uniti, 143 performance con salto da automobile in corsa ad aereo e 37 lanci con il paracadute di cui 13 nel Lago Erie. Quando la danza folle della libertà rende indomiti.



MARCHON

E DELL'ARTE DI VEDERE... OLTRE!

Con quartier generale a New York, il gruppo Marchon conta più di 2.300 dipendenti, un totale di 86.000 clienti e un network globalmente diffuso per servire i più prestigiosi grandi magazzini, boutique e duty free del mondo. Il portfolio prodotti è composto da marchi che vanno dal lusso al fashion, senza dimenticare lo sport, e che generano ogni anno un venduto di oltre 16 milioni di montature. **Punta di diamante del gruppo, Marchon Italia si distingue per il know how produttivo e creativo, oltre che per la competitività manifat-**

"Quando ci si imbatte in scelte prettamente strategiche, si hanno sempre apprensioni, dubbi, incertezze. Come ho reagito? Ascoltando e accogliendo tutti gli input dal mercato..."

turiera e qualitativa. A pochi giorni dall'annuncio del piano d'interventi che coinvolgerà la sede italiana nell'ottica dell'aumento della capacità produttiva di circa il 30%, abbiamo intervistato l'amministratore delegato Giancarla

Agnoli per capire i segreti di una crescita a doppia cifra.

COME È AVVENUTO IL SUO INCONTRO CON MARCHON?

Prima ancora dell'incontro con Marchon, è avvenuto l'incontro con l'industria dell'occhiale nel Cadore. Sono nata e cresciuta in Svizzera da genitori italiani

Giancarla Agnoli,
Amministratore Delegato
di Marchon Italia.

e, dopo aver studiato in Inghilterra, ho raggiunto l'Italia mossa dalla pura curiosità di conoscere i miei connazionali. Qui, oltre alle radici della mia famiglia, ho trovato la passione che avrebbe accompagnato la mia vita. **Il Distretto bellunese è la culla dell'industria dell'occhiale e ha una storia di oltre 100 anni:** è la storia di tante piccole aziende che hanno fatto la ricchezza di questo territorio e hanno portato il Made in Italy nel mondo.

Quando nel 1982 ho incontrato Al Berg, Larry Roth e Jeff White, presidente e vicepresidenti di Marchon, avevo già esperienza nel settore, e, con loro, ho costruito un'intesa che li ha portati ad affidarmi l'apertura e la gestione della loro filiale italiana. **È nel 1995 che sono stata nominata Amministratore Delegato di Marchon Italia. A partire da quegli anni, ho perseguito sempre un duplice obiettivo: offrire al mercato un prodotto appealing, rimanendo fedele al DNA del Made in Italy, lavorando con il Distretto e per il Distretto e consentendo a tanti operatori locali di sviluppare il loro business e preservare il loro know how.**

In quegli anni, è cambiata la concezione nei confronti del prodotto: l'occhiale non era più una semplice protesi per correggere un difetto della vista ma un vero e proprio accessorio di moda, oggetto di licenze e contratti con le grandi Maison. A questo punto, il know how si è rivelato importante anche per quanto

riguarda il design e **la sede italiana ha acquisito un'importanza strategica diventando il Centro Stile di tutto il Gruppo.** Secondo la logica del cottage industry (che prevede reparti distaccati ma in una soluzione collaborativa di continuità), sono stati affidati all'Italia anche il coordinamento della produzione e la divisione Ricerca & Sviluppo, che ha valorizzato la tecnica dell'iniezione, innovativo metodo di produzione che ha accresciuto il nostro know how tecnologico e ci ha permesso di rimanere benchmark per il mercato.

QUALI SONO STATI GLI STRUMENTI PER FAR FRONTE AI GRANDI CAMBIAMENTI DEL MERCATO?

La difficile situazione economica degli ultimi anni ha contribuito a modificare le consuetudini del consumatore, che

ormai valuta con grande attenzione e ponderatezza un possibile acquisto. Analogamente, i dettaglianti si concentrano diversamente sul modo in cui gestire un punto vendita e il rapporto con la rete distributiva diventa sempre più strategico.

Per far fronte ai grandi cambiamenti di mercato **è necessario ascoltare il pubblico e i partner, cogliere gli stimoli che da loro provengono, rimanendo informati e ricettivi, e avere la capacità di tradurli in una strategia di rinnovamento all'interno di un'azienda.** Altrettanto importante, e in qualche modo caratteristico di tutta la mia vita professionale, è sempre stato **il coinvolgimento e la valorizzazione di tutte le persone dell'azienda nella quotidianità e nella progettualità.** Questa



è stata la mia esperienza; dai primi anni di lavoro ho sempre visto riconosciuti i miei meriti e le mie capacità: per mia fortuna, ho sempre avuto interlocutori aperti e corretti, che non nutrivano alcun pregiudizio nei confronti delle donne (in quegli anni non era così scontato nelle valli del Bellunese) e che mi hanno sempre aiutata a perseguire gli obiettivi che mi ponevo.

Con il tempo, ho provato a trasmettere la stessa mentalità ai miei collaboratori cercando di valorizzare il loro potenziale e il loro merito, anche attraverso un continuo impegno di aggiornamento e formazione. Fin dalla nascita di Marchon Italia, per esempio, abbiamo attivato dei corsi di inglese per tutti i dipendenti, sia negli uffici che in produzione, e abbiamo sempre lavorato in termini di team building.

Creare un clima di fiducia e stima tra colleghi e collaboratori è di importanza fondamentale per sviluppare creatività e abilità, privilegiando l'ascolto e l'empatia.

C'È STATO UN MOMENTO IN CUI GIANCARLA AGNOLI HA TREMATO IN QUESTI ANNI? E COME HA REAGITO?

Quando ci si imbatte in scelte pretta-

mente strategiche, come per esempio valutare se sia opportuno prediligere la differenziazione spiccata del proprio prodotto, affrontando i costi della ricerca, o puntare sulla competitività del prezzo, **si hanno sempre apprensioni, dubbi, incertezze. Come ho reagito? Ascoltando e accogliendo tutti gli input dal mercato, dai consumatori, dal mondo intorno all'azienda e potendo contare sul rapporto sereno e di fiducia con i miei collaboratori.** Questa filosofia mi ha sempre permesso di lavorare in serenità e tranquillità, oltre che con ratio e ordine.

QUAL È IL RISULTATO DI CUI VA PIÙ FIERA?

Nonostante il periodo di grande sofferenza dei mercati, Marchon non ha dovuto ricorrere a cassa integrazione e mobilità, al contrario di molti dei nostri concorrenti big: questa è una grandissima soddisfazione oltre che la conferma concreta di tutto ciò su cui abbiamo investito in questi anni.

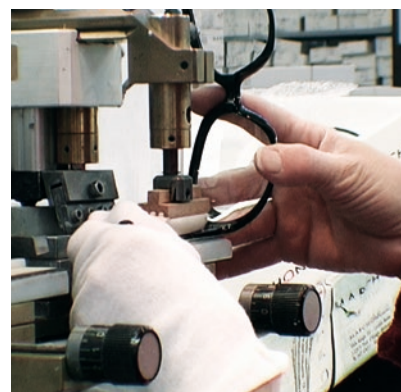
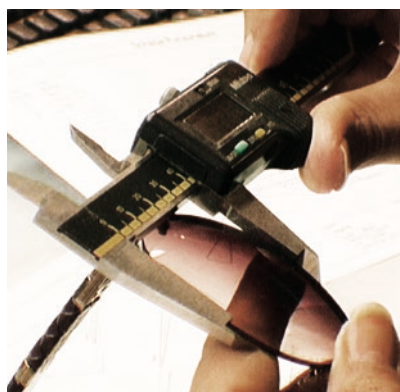
SE DOVESSIMO GUARDARE ORA ALL'ITALIA, COSA MANCA ALLE NOSTRE IMPRESE E QUALE POTREBBE ESSERE LA CHIAVE DI SVOLTA?

Ciò che manca alle imprese è "apertura", nell'accezione più ampia del

termine; un'attitudine che non si limiti ad identificare un altro mercato perché quello italiano è in difficoltà ma che vada oltre i propri schemi e il proprio modus operandi.

Personalmente, ho sempre puntato sull'inserimento di giovani in azienda, affiancandoli a collaboratori con esperienza, non solo per dare loro l'opportunità di mettersi alla prova ma per trasmettere una prospettiva nuova e fresca.

Gli italiani sono tradizionalisti e individualisti per indole ma per scoprire nuovi mondi è necessario viaggiare, aprirsi e quindi cambiare. Approcciare nuovi mercati non consiste nell'imporre qualcosa già impostato ma nell'offrire un servizio nel modo più efficiente possibile, forti del proprio bagaglio di conoscenze e know how, adattandosi alle esigenze del mercato in questione. In questa direzione, il training e la formazione si rivelano ancora fondamentali: **il tempo viaggia a una velocità supersonica e la rapidità di esecuzione e di adattamento sono peculiarità che fanno la differenza.** Chi con rapidità sa leggere il cambiamento e le esigenze di mercato e sa rispondere attuando una strategia ha in mano la chiave vincente.





POLITICA INDUSTRIALE

SÌ, MA ON THE ROAD

Senza demiurghi, imparando dove c'è da apprendere: dai francesi per il retail, dagli anglosassoni per l'e-commerce, dai tedeschi per il rapporto con le banche e dagli americani per il coraggio di innovare.

I due principali eventi che hanno segnato il volto economico e sociale degli ultimi anni sono stati da una parte la crisi finanziaria che, partita oltreoceano, si è abbattuta anche sull'Europa e, dall'altra, l'avvento dell'era digitale che ha cambiato non solo i meccanismi di comunicazione, ma anche il tessuto economico, oltre a quello sociale. "Cacciavite, robot, tablet" sono le parole che meglio rappresentano questo passaggio. Non a caso, sono il titolo dell'ultimo impegno editoriale di Dario Di Vico, inviato del Corriere della Sera, scritto insieme a Gianfranco Viesti, "Cacciavite, robot e tablet. Come far ripartire le imprese." Quali siano le connessioni tra i due fenomeni e, soprattutto, quali azioni intraprendere per farvi fronte, sono stati i temi affrontati con Di Vico, che abbiamo incontrato nel

suo ufficio. La risposta è tutta in **una politica industriale on the road che non ha demiurghi, ma impara laddove c'è da apprendere e che non può prescindere da alcuni interlocutori e fattori, come le banche, le multinazionali, le piccole imprese, la rete distributiva, una nuova politica del lavoro.**

"È vero che il rapporto che storicamente legava il direttore di banca al territorio e agli imprenditori del posto – sottolinea Di Vico – è profondamente cambiato e che il ruolo delle banche nei momenti di crisi diventa molto più complicato, dato che, se per un verso devono fornire credito a interlocutori difficili da valutare, dall'altro devono comunque

rispondere ad azionisti e stakeholder di scelte che potrebbero aumentare i loro rischi. Ma è anche vero che le banche poco hanno fatto in termini di politica industriale: i vari esperimenti di premialità di rating per spingere le piccole imprese ad associarsi in reti non sono approdati a molto e, riguardo alle imprese me-

dio-grandi, quando si è dovuto affrontare situazioni in cui c'era da ristrutturare la finanza, dilazionare le scadenze, operare tagli, e, in alcuni casi, prendere in mano il business plan e cercare il partner giusto, non sempre le banche hanno trovato al loro interno le competenze necessarie a farlo. Di fronte a ciò, però, **rassegnarsi a una sorta di incomunicabilità tra banche e imprese potrebbe essere fatale.** **COS'È DUNQUE CHE SI DOVREBBE CAMBIARE NELLA LORO RELAZIONE?** Secondo Gros-Pietro, **le banche dovrebbero fare un salto e trasformarsi**



La nuova era, quella dell'industria 4.0 si propone di incrementare l'efficienza, ridurre il tempo tra produzione e mercato e accrescere la flessibilità.

da partner finanziario in partner strategico, che vuol dire non solo rivedere la politica creditizia portando al centro la relazione, ma anche offrire alle imprese consulenza su misura. Dal canto loro, le imprese dovrebbero impegnarsi a pensare più in grande, accedendo per esempio al mercato dei capitali e usufruendo delle iniziative volte a favorire la quotazione delle pmi.

Sul fronte multinazionali poi, esistono comportamenti molto differenti nei confronti del paese ospitante: il caso Sanpellegrino, con ricavi aumentati di quattro volte da quando lo storico marchio dell'acqua minerale lombarda è passato sotto le insegne della Nestlé, ci parla di uno sviluppo che probabilmente non sarebbe stato possibile se la Nestlé non avesse investito per farne un marchio globale convogliando risorse che prove-

Dario Di Vico, inviato del Corriere della Sera e co-autore del libro "Cacciavite, robot e tablet. Come far ripartire le imprese."

nivano al di fuori del sistema Italia e che sono state investite in una politica favorevole al territorio. "Ovviamente accanto alle multinazionali amiche - continua Di Vico - ci sono tutta una serie di gruppi che si sono comportati o si comportano in maniera predatoria, ottenendo valore e non creandone. E qui, diventa doverosa **una riflessione sulla cultura pubblica italiana che si occupa dell'attrazione degli investimenti, un po' meno del loro accompagnamento:** quello che manca è, in sostanza, un modello di negoziazione tra il Paese e le multinazionali, nell'ottica di dare valore e riceverne."

Sul fronte delle imprese italiane, di sicuro i sei anni della grande crisi sono stati tempi di riorganizzazione: il diffondersi della metodologia lean per la produzione snella testimonia questa metamorfosi che ha portato ad aumentare il grado di cultura industriale e la consapevolezza di dover intervenire su tutti gli ambiti di vita dell'azienda. Sul fronte del contenimento dei costi e della riduzione degli sprechi sono stati fatti grandi passi in avanti nelle metodologie organizzative, laddove in precedenza le ristrutturazioni significavano quasi esclusivamente una riduzione della forza lavoro. **La riorganizzazione ha però lasciato scoperto il versante tecnologico.** Le fabbriche non hanno rinnovato i loro sistemi di produzione: quindi, non solo non hanno ampliato la loro capacità produttiva, ma hanno anche continuato a lavorare



con sistemi di automazione vecchi. Fortunatamente, l'entrata in vigore della Nuova Sabatini, la legge che garantisce credito agevolato alle pmi che vogliono acquistare beni strumentali, ha favorito l'acquisto facendo registrare un +79% di ordini nel solo primo trimestre (dati UCIMU, associazione di categoria dei produttori di macchine utensili e robot).

QUESTO IL PANORAMA DELLE IMPRESE ITALIANE, ALL'INIZIO DI UNA NUOVA ERA, QUELLA DELL'INDUSTRIA 4.0 CHE SI PROPONE DI INCREMENTARE L'EFFICIENZA, RIDURRE IL TEMPO TRA PRODUZIONE E MERCATO E ACCRESCERE LA FLESSIBILITÀ.

La riorganizzazione non è fatta solo di nuove macchine, ma anche di **riorganizzazione delle filiere produttive**. Soprattutto in Italia dove si è calcolato come ogni impresa del nord abbia relazioni con almeno 244 subfornitori: è ovvio che l'economia di filiera, con la sua capacità di specializzazione e flessibilità organizzativa, rappresenta la via italiana per reggere alla crisi. Quando poi questa filiera incontra l'equivalente di Eataly in prossimità del consumatore finale, la capacità di generare valore decuplica.

Sul versante piccola impresa, invece, l'esperimento più interessante in materia di politica industriale è stato fatto con le reti. I dati di giugno 2014 parlavano di 1590 contratti di rete stipulati con 7870 imprese protagoniste, una percentuale piuttosto bassa che avrebbe potuto

allargarsi se la premialità di rating individuata dalle banche per incentivare il percorso aggregativo avesse funzionato. "Riguardo al retail - evidenzia Di Vico - gli italiani, da sempre grandi maestri nella produzione, l'hanno sempre considerato un fattore di secondaria importanza. Non a caso abbiamo dovuto aspettare la soglia del nuovo millennio perché un'iniziativa come Eataly prendesse piede dimostrando come i destini di una buona impresa si giocano a valle oltre che a monte.

AL SISTEMA ITALIA MANCA LA CULTURA DEL CONSUMATORE, OVVERO LA CONSAPEVOLEZZA CHE ANCHE IL MIGLIOR PRODOTTO DELLA TERRA O DELLA MANIFATTURA DELL'UOMO HA BISOGNO DI ARRIVARE SUGLI SCAFFALI GIUSTI NEL TEMPO E NELLE QUANTITÀ GIUSTE.

Anche perché presidiare a valle la relazione con il consumatore comporta la possibilità di governare a monte gli input. "E laddove abbiamo perso la battaglia del retail, **rischiamo di arrivare secondi anche nell'e-commerce** dove i margini sono anche più bassi a causa dei continui

investimenti in tecnologia necessari (un sito invecchia in soli due anni). Già oggi il 50% degli acquisti in negozio è influenzato dal web: nonostante ciò, le aziende non hanno ancora messo a punto una strategia commerciale integrata che sappia parlare al cliente tramite il negozio, il computer e lo smartphone. Infine, **l'ultimo tasto dolente è il lavoro, a proposito del quale una vera riflessione che lo consideri una leva al servizio di una politica industriale non è mai stata avviata** e a innalzare il principale baluardo sono stati soprattutto i sindacati che, piuttosto anacronisticamente, continuano ad attuare una politica dei veti, piuttosto che delle opportunità. Hanno invece funzionato modelli imprenditoriali come Ferrero, che creando valore e scegliendo un posizionamento di eccellenza, è riuscito a redistribuire risorse in azienda, come attesta il premio di 6mila euro erogato ai dipendenti. Oppure Ducati e Lamborghini, che passate sotto Audi, hanno puntato a fidelizzare il lavoro. Come? Lo scambio è tra formazione continua a passo con il progresso tecnico e stabilizzazione dell'occupazione.



FAG ARTIGRAFICHE

IL PACKAGING SI FA SNELLO
E I VOLUMI CRESCONO

Rendere i processi più intelligenti, con meno sprechi e meno costi; essere capaci di sviluppare velocemente non solo nuovi prodotti e servizi, ma anche nuove soluzioni; essere sostenibili e attenti alle problematiche ambientali: questi alcuni degli ingredienti implementati da FAG Artigrafiche sotto l'egida del direttore generale Sergio Vairetto, per mantenere consolidata ed espandere ulteriormente la sua leadership nel mercato della cartotecnica.

A supportarla in tal percorso, la metodologia Lean World Class® di Bonfiglioli Consulting. Ma partiamo dall'inizio.

Fag Artigrafiche è l'azienda del gruppo Artigrafiche Reggiane & LAI SpA specializzata nella progettazione di soluzioni cartotecniche nel mondo del

packaging in cartone accoppiato e del display industriale per medie e grandi tirature. **Per dare ai propri clienti un servizio di ricerca e sviluppo cartotecnico avanzato, FAG ha creato la divisione FagLab dedicata alla ricerca, allo sviluppo e all'innovazione.** Il settore della cartotecnica è infatti un mondo molto specialistico non solo per la sua complessità, ma anche per la tipologia di lavorazioni e di mercato.

DI IMPORTANZA STRATEGICA PER I CLIENTI, IL PACKAGING PERMETTE IL POSIZIONAMENTO SUL PUNTO VENDITA DEL PRODOTTO DEL CLIENTE.

L'immagine che viene trasmessa attraverso il packaging induce a scegliere un prodotto piuttosto che un altro al

Nella riorganizzazione aziendale è fondamentale il commitment direzionale, ma bisogna aiutare tutte le risorse a cambiare mentalità.

punto che, secondo le statistiche, un imballo rovinato comporta lo scarto del prodotto stesso. "Il mio principale vantaggio quando sono approdato in FAG è stato quello di non appartenere

re a questo mondo – esordisce Sergio Vairetto – il che mi ha permesso di guardare all'azienda e ai suoi processi con occhi nuovi e di sperimentare approcci caratteristici di altri settori. Dall'automotive, per esempio, ho portato tutta la mia esperienza in termini di gestione e controllo dei processi industriali, sia dal lato del controllo qualità sia dal lato dell'analisi di progetto e processo. E l'introduzione di un approccio lean, poco sperimentato nel mondo della cartotecnica in Italia.

Sergio Vairetto.

Laureato in Economia & Commercio a Torino, dopo esperienza professionale di 7 anni in PricewaterhouseCoopers, Vairetto entra come CFO in un gruppo del settore automotive. Diventa plant manager di due stabilimento di cui uno in Polonia a supporto della crescita del gruppo Fiat; approda poi al settore business-to-commerce come operation manager del Gruppo Seven-Invicta. Infine, nel 2007, inizia la sua esperienza in FAG Artigrafiche come direttore generale.

L'incontro con Bonfiglioli Consulting è avvenuto tre anni fa e ha dato vita al **progetto SlimFAG di riorganizzazione aziendale**.

In realtà, il mio impegno in tal senso era iniziato molto prima, con una delicata operazione di **traghettamento dell'azienda da una connotazione strettamente industriale a una connotazione fortemente innovativa**, mediante tutta una serie di iniziative in ambito Ricerca & Sviluppo che hanno generato un effetto positivo nella soddisfazione dei nostri clienti. In questo modo, abbiamo

conseguito un incremento di fatturato nell'ordine di circa il 20%, passando da 36 milioni di euro a 52 milioni nell'arco di pochi anni. Questo incremento ha però generato una saturazione della capacità produttiva disponibile: il passo successivo è stato dunque quello di ottimizzare e capire come fare meglio quello che era sempre stato fatto. Più concreta-

mente, **il nostro obiettivo principale è stato quello di realizzare più volumi con la stessa capacità produttiva**.

Siamo partiti da un'analisi dello status quo, della situazione di partenza, con una valutazione delle principali aree di perdita. Le problematiche, descritte da analisi numeriche oggettive, sono state poi agevolmente trasferite alla base della piramide, agli operatori e ai capi reparto. Una riduzione del tempo di set up di tre minuti, che apparentemente potrebbe sembrare un valore minimo, traslata su un arco temporale di un anno e su più macchine, mostra un effetto di efficienza che, trasformato in volumi, è impressionante. Il vero cambiamento è stato dunque quello di introdurre un metodo di lettura dei dati che permettesse di focalizzare l'attenzione sulle aree più critiche. Nell'applicare la metodologia in generale invece, fondamentale è il commitment direzionale, anche se da solo non è sufficiente.

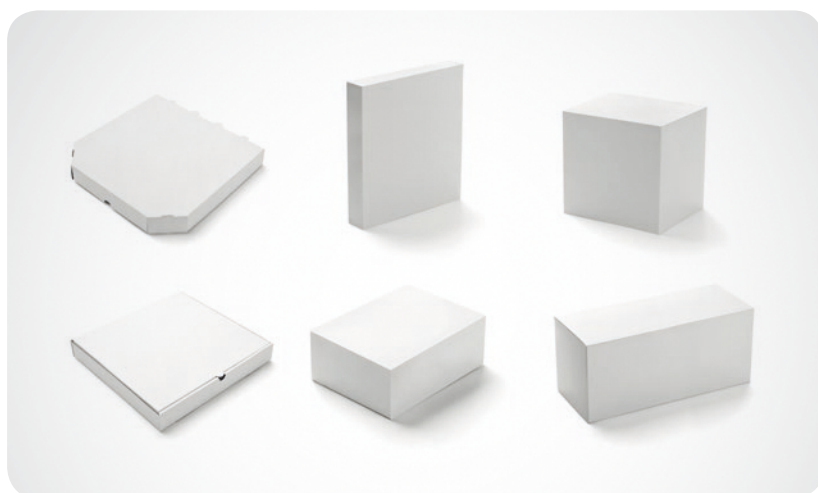
BISOGNA APPOGGIARSI A UNA SQUADRA DI LIVELLO ADEGUATO, CHE LAVORI IN AUTONOMIA E SIA CAPACE DI SVINCOLARE I PIANI ALTI DALL'ECESSIVO COINVOLGIMENTO SULLA SPINTA OPERATIVA.

Non solo da un punto di vista di applicazione pura dei metodi, ma anche di impostazione culturale e di spinta verso azioni di miglioramento continuo.

E bisogna poi aiutare tutte le risorse a cambiare mentalità. Non a caso, la difficoltà più grande nell'implementazione del 5S competitivo, metodologia lean per coinvolgere gli operativi su temi quali postazioni di lavoro ordinate, pulite e standardizzate, secondo il principio "avere un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto", è stata proprio il sostentamento, ossia riuscire a dare costanza al miglioramento sul lungo periodo, **continuare a far sentire motivate e responsabili le persone, dopo che l'entusiasmo iniziale è scemato.**"

I risultati raggiunti:

- Standardizzazione dei formati carta:
- **90%**
- Riduzione dei tempi di avviamento:
- **40%**
- Riduzione di costi di trasformazione accoppiatura:
- **25% (ultimi 12 mesi)**
- Aumento della produttività:
+15- 20%
- Crescita delle persone:
coinvolgimento e formazione di **oltre il 70%** del personale operativo



GEA NIRO SOAVI

QUANDO L'INNOVAZIONE DIVENTA PROFITTO

Innovare con lungimiranza significa non solo aumentare il fatturato e l'export, ma anche la potenzialità di assumere nuovo personale, in un circolo virtuoso. Non a caso, dalle varie indagini realizzate, risulta che le pmi italiane che hanno investito in innovazione hanno aumentato il proprio fatturato del 6-8%, e di queste ben un terzo ha incrementato il numero di addetti del 4-10%. Eppure ben il 40% delle pmi italiane non investe in innovazione più del 5% del fatturato, e il 37,4% non ha una struttura dedicata.

TRA LE AZIENDE CHE CREDONO E INVESTONO IN INNOVAZIONE CON SUCCESSO, VI È GEA NIRO SOAVI. L'azienda è parte della divisione italiana GEA Mechanical Equipment del gruppo internazionale GEA, quotato in borsa a Francoforte e leader mondiale nella produzione di macchinari e tecnologie nel settore alimentare, ma anche non-food, come l'industria chimica e farmaceutica. In Italia, la società ha sede a Parma, dove circa 150 dipendenti contribuiscono alla produzione di 800 omogeneizzatori

all'anno, personalizzati sulle esigenze dei clienti ed è, nel gruppo, una delle aziende con maggior profitto.

Nel 2010, nonostante gli ottimi risultati raggiunti sul mercato (margine lordo del 25% su un fatturato annuale di 60 milioni di euro), la società sviluppa una nuova strategia per raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi sul lungo periodo. Decide pertanto di mettere in discussione i propri processi per impostarne nuovi maggiormente efficienti.

"L'obiettivo del cambiamento è fare innovazione non solo di prodotto – racconta Massimiliano Bizzarri, Chief Operation Officer di GEA Niro Soavi – ma anche di processo, collegando sinergicamente i due aspetti. Per far ciò, è necessario osservare le cose con occhi nuovi, disimparare ciò che si conosce bene per imparare qualcosa di nuovo. E bisogna guardare lontano. Per noi, per esempio, è fondamentale studiare i cosiddetti megatrend in

Bisogna creare una partnership tra l'anima operativa e quella innovativa dell'azienda.

ambito demografico, logistico, tecnologico, sociale e geopolitico, guardare a quali saranno le tendenze e le relative conseguenze dell'urbanizzazione o dell'innalzamento dell'età media: questi elementi infatti, comportano mutamenti

nella vita delle persone, generano cambiamenti nei consumi alimentari e tutto ciò chiaramente si riflette sulle esigenze dei produttori di alimenti e, di conseguenza, su chi produce gli impianti.

D'altra parte, fare le cose nella stessa maniera per tanto tempo, crea routine e solchi mentali che impediscono di vedere in modo complessivo il contesto, per cui si arriva a ripetere sempre gli stessi errori: ciò che viene chiamato il "paradosso degli occhiali". È poi molto difficile riuscire a liberarsi di questi occhiali per vedere le cose in un'ottica diversa ed è raro che lo stimolo al cambiamento nasca all'interno dell'azienda: ecco perché può essere utile avvalersi di un consulente esterno.

In azienda, esistono due aspetti che vanno fatti collaborare sinergicamente. Da una parte l'operatività, la performance engine (gestione operativa dell'azienda,





per generare un risultato a breve-medio periodo), gli assetti produttivi e i processi quotidiani che devono essere ripetibili e prevedibili per evitare il più possibile gli errori, per organizzare i budget e allocare le risorse.

Dall'altra parte, l'innovazione, che nasce da un approccio slegato dalla routine, è spesso riconducibile a concetti fuori dal consueto.

BISOGNA CREARE UNA PARTNERSHIP TRA QUESTE DUE ANIME DELL'AZIENDA, QUELLA OPERATIVA (CHE GENERA L'OUTPUT QUOTIDIANO) E QUELLA INNOVATIVA.

L'obiettivo è condividere il know-how e miscelare i due diversi approcci, per generare un'innovazione che abbia una ricaduta sul prodotto e sulla marginalità".

IN CONCRETO, I PROGETTI IMPLEMENTATI IN GEA.

Con Bonfiglioli Consulting sono stati elaborati e messi in atto **quattro macro-progetti che hanno toccato varie aree aziendali: Innovation, Engineering, Sales, Production.** Il primo progetto, denominato internamente **Progetto Everest** per evocare obiettivi ambiziosi, ha riguardato la **revisione delle metodologie operative in area tecnica:** i macro-obiettivi erano legati al tema della parte organizzativa, all'empower-

ment delle risorse e alla riduzione degli sprechi generati sia nel trattare le commesse quotidiane, ma anche nella gestione delle attività, con l'obiettivo finale di incrementare il valore dell'azienda e del prodotto.

Il Progetto Apollo, implementato negli ultimi due anni, ha invece come obiettivo **l'incremento della capacità produttiva e la riduzione dei tempi di attraversamento di commessa.** Nonostante il prodotto di GEA sia personalizzato sulle esigenze del cliente e quindi difficilmente riconducibile ad uno standard, si è cercato di creare – sugli elementi di base – una ripetibilità delle operazioni di assemblaggio, per ottimizzare il flusso produttivo e per rendere lineare la maggior parte del processo, con il risultato di standardizzare ben il 70% dell'assemblaggio, in postazioni attrezzate e alimentate con i materiali sincronizzati all'avanzamento della linea produttiva con logica just in time.

Gli ultimi due progetti sono in corso quest'anno. **Il Progetto Sun, in area commerciale**, opera su due fronti: da una parte l'applicazione di metodologie lean ad attività di tipo amministrativo; dall'altra parte un'attività che riguarda il "patto logistico", un sistema per generare un sincronismo forte tra aree commerciale, tecnica e produttiva, per ottenere piani di produzione più efficaci.

Il Progetto GEaRICO, anch'esso ancora in corso, ha invece l'obiettivo di **ingegnerizzare e ripensare la macchina top di gamma (NS5355).** L'obiettivo è quello di ridurre i costi di produzione senza intaccare la qualità sostanziale percepita dal cliente e le prestazioni della macchina. La metodologia applicata in questo caso è quella di over cost/over quality necessaria per individuare elementi da ottimizzare senza diminuire la qualità del prodotto. Per ottimizzare ulteriormente i processi produttivi si è re-ingegnerizzato il prodotto con logiche di design for manufacturing e assembly.

Come è stata applicata la metodologia lean.

Il processo tipico di implementazione della metodologia lean è iniziato con la mappatura del flusso del valore, una fotografia dettagliata dei flussi e la conseguente pianificazione volta a generare un miglior risultato attraverso un processo più efficiente e che genera meno sprechi.

Il concetto di innovazione è la somma della generazione di idee vincenti e della gestione di processi robusti che trasformano le idee in profitto.

Nessuno dei due elementi può prescindere dall'altro.

Il riassetto organizzativo ha poi riguardato anche l'analisi del clima aziendale, poiché i cambiamenti possono generare ansie, resistenze, difficoltà nelle persone. È stato implementato anche un sistema di pianificazione visuale, di monitoraggio dei carichi di lavoro (kanban/scrum) in tutte le aree aziendali, basato sulle reali capacità di output dell'azienda al fine di monitorare gli stati di avanzamento di progetti e commesse e prevenire i ritardi e gli sprechi.

Risultati Progetto Apollo

- Tempi di consegna per lavori standard **ridotti del 25%**
- Tempo rendimento del processo di assemblaggio (lavori "standard") **ridotto del 33%**
- Produttività nella catena di montaggio (lavori "standard") **aumentata del 15%**
- Capacità massima di produzione **aumentata del 30%**
- WIP (work in process) di montaggio **ridotto del 35%**

"GREEN PRACTICE"

COME VANTAGGIO COMPETITIVO PER LE AZIENDE

Fino a poco tempo fa, la sostenibilità veniva considerata quasi solamente per i suoi risvolti etici e morali, oltreché giuridici, e l'attenzione verso l'impatto ambientale era ritenuta parte della Responsabilità Sociale dell'impresa, dunque priva di impatti sul business e sulle aspettative del mercato. **OGGI LE AZIENDE INIZIANO AD ESSERE CONSAPEVOLI DEL LEGAME CRESCENTE TRA LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E IL SUCCESSO.**

La necessità di aumentare la qualità dei prodotti e contemporaneamente ridurre i costi necessari per la loro produzione, il miglioramento dell'immagine e della reputazione dell'azienda agli occhi di consumatori - sempre più sensibili alle tematiche ambientali - e le nuove opportunità di mercato, sono **una sfida imprenditoriale e organizzativa sempre più importante**, che le aziende italiane

Le aziende tendono a porsi in modo sempre più proattivo nei confronti della sostenibilità.

stanno iniziando ad affrontare.

È questo il tema della ricerca "GreenTech" dell'Energy & Strategy Group del Politecnico di Milano, che vuole

definire la rilevanza della sostenibilità ambientale per le aziende in Italia e le conseguenze che questa nuova sfida imprenditoriale sta provocando sui merca-

ti. Più di 80 imprese hanno preso parte all'indagine, quest'anno alla sua prima edizione, per un volume d'affari pari a circa 42.5 miliardi di euro e un totale di oltre 125 mila addetti.

Il primo passo è stato quello di **definire il reale significato del tema green practice in azienda**: si tratta degli strumenti e assetti organizzativo-gestionali volti a ridurre l'impatto dell'attività dell'impresa sull'ecosistema e a implementare una strategia orientata alla sostenibilità ambientale; sono riconducibili in sostanza a tre macro-aree di attività:

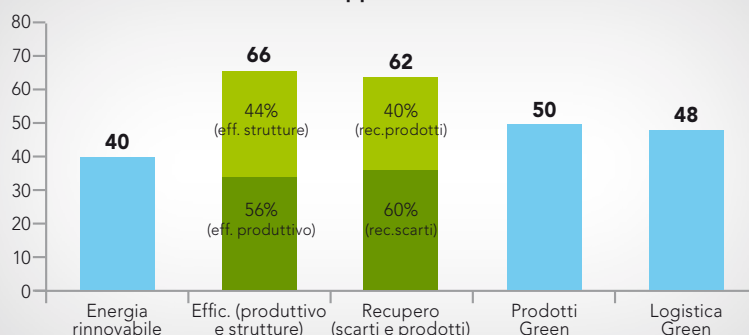
- **azione sugli input** (produzione di energia da fonti alternative, recupero di scarti e prodotti)
- **azione sui processi** (ottimizzazione della logistica, efficienza nei processi produttivi)
- **azione sugli output** (innovazione di prodotto, emissioni e sprechi).

Circa l'82% delle aziende intervistate vede il tema della sostenibilità come una opportunità per la ricerca sia dell'efficienza delle strutture produttive e dello staff (rappresenta l'obiettivo dei principali progetti implementati e ha una rilevanza predominante nel 59% dei casi), che di un miglior impiego dei prodotti e dei componenti in un'ottica di recupero e riciclo, visto come valida opportunità di riduzione dei costi.

Il tema della ricerca dell'efficienza e del miglioramento dei processi in un'ottica di cost saving è, in generale, considerato il principale obiettivo.

Gli obiettivi futuri e i relativi investimenti continuano ad andare quindi nella direzione della sostenibilità: **le aziende ten-**

Green Practices: ambiti di applicazione



Green Mind

dono a porsi in maniera sempre più proattiva nei confronti delle tematiche green, in modo da trasformare ciò che prima veniva visto come un mero costo fisso in un'opportunità d'investimento dal ritorno rilevante.

LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE APPARE SEMPRE PIÙ COME UN ELEMENTO STRATEGICO IN GRADO DI GIOCARE UN RUOLO CARDINE NELLA COMPETIZIONE.

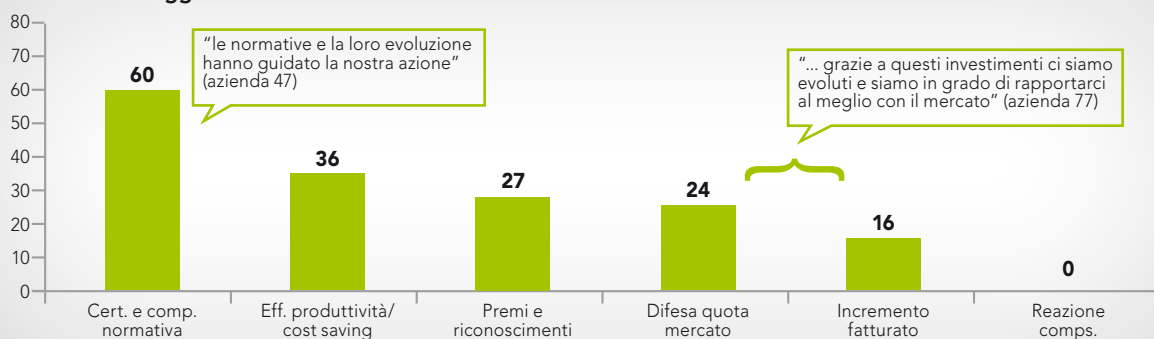
Per quanto riguarda la struttura aziendale, meno del 23% delle aziende dichiara di non avere un budget specifico dedicato alle tematiche green. Tra quelle che dichiarano di avere un budget dedicato (il 77%), 40 aziende affermano di riuscire ad allocare il budget non sul generico fronte della sostenibilità, ma per specifici progetti; il controllo di questi progetti, però, non ricade su strutture dedicate ma sulla direzione aziendale. Infine, sono 22 le aziende che oltre a risorse economiche specifiche, governano un relativo processo di ripartizione, pianificazione e controllo.

Le green practice riguardano l'area Corporate (green mission, sistemi di reporting strutturati) ed Operation (recupero scarti, energy management); l'ICT non viene ancora percepito come possibile ambito di applicazione e sviluppo di pratiche green. Nell'ambito Corporate, la definizione della green mission è il punto di partenza per il 66% delle aziende intervistate, mentre oltre la metà delle aziende ha lavorato o sta lavorando all'implementazione di strumenti di misurazione e controllo sia dell'impatto ambientale di uno o più processi che della redditività degli investimenti relativi alla sostenibilità ambientale.

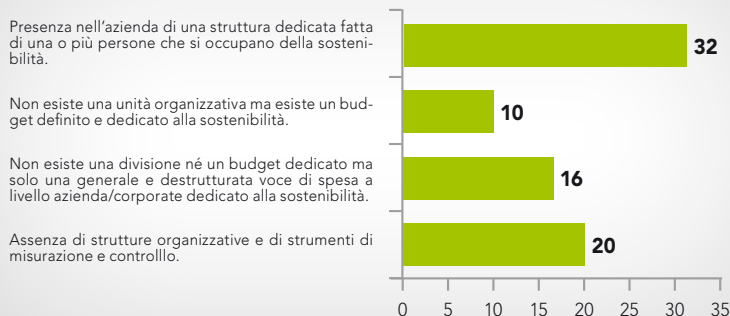
Le imprese italiane sono ancora distanti da un presidio efficace della sostenibilità attraverso strutture stabili e dedicate, tanto che solo nel 40% dei casi è presente in azienda una struttura organizzativa specifica per queste tematiche. Ancora poche sono le aziende che hanno sviluppato figure e professionalità specialistiche come l'Environmental Manager, il Sustainability Manager o l'Energy Manager. In molti casi, è un'evoluzione del ruolo del Responsabile Qualità che diventa l'ambasciatore della sostenibilità.

Le aziende più strutturate e sensibili alle tematiche di sostenibilità presentano una struttura organizzativa molto essenziale e costituita per lo più da due-tre risorse dedicate. Quasi il 60% delle aziende mantiene la competenza ripartita su più soggetti o non si occupa del tema con ruoli specifici. Nelle aziende meno strutturate le responsabilità in materia di sostenibilità sono disperse nell'organizzazione senza avere un presidio dedicato.

Risultati raggiunti



Sensibilità a strumenti organizzativi adottati



In sostanza, all'aumentare dell'impegno verso i temi della sostenibilità, evolve la struttura organizzativa di pari passo. Eppure ben il 42,5% delle imprese appare bloccato a metà del processo, non ancora in grado di dotarsi degli strumenti tecnici per anticipare il cambiamento. La differenza tra le pmi e le grandi imprese, in particolare, rimane ancora estremamente rilevante: perciò è dalle imprese di dimensione maggiore che ci si aspetta quel salto organizzativo per governare l'innovazione.

Serial Numbers

[1] Il **Cost Deployment**

agisce trasversalmente supportando tutto il processo di miglioramento e aiuta a dare un ordine di priorità ai progetti controllandone i benefici attesi nel tempo.

[5] Il risultato: non solo riduzione del costo, ma anche **meno guasti**, miglioramento della **qualità** e, quindi, **ritorno economico**.

-30%

[2] Prima tappa: un approfondito **lavoro di analisi e mappatura**.

Per essere utile ed efficace, la rilevazione delle perdite deve essere dettagliata per singola macchina o addirittura per singola operazione. Solo se si conoscono i costi è possibile pensare alla loro riduzione.

[4] Seconda tappa: **programma di risparmio e prioritizzazione dei progetti**.

L'individuazione della causa radice degli sprechi e delle perdite permette di valutarne precisamente il costo e individuare il miglior metodo tecnico per rimuoverla.

IL POSTULATO
FONDAMENTALE
DELL'ECONOMIA
È IL PRINCIPIO DEL
**MINIMO MEZZO CON
IL MASSIMO RISULTATO**.
IL COST DEPLOYMENT,
UNA DELLE PRINCIPALI
INNOVAZIONI
INTRODOTTA DAL
LEAN WORLD CLASS®,
AFFRONTA PROPRIO
**LA RELAZIONE TRA IL
MIGLIORAMENTO E LA
RIDUZIONE DEI COSTI**.

[3] Bisogna porsi interrogativi in maniera trasparente, con attenzione al dettaglio e avendo il coraggio di **riconoscere lo spreco e le perdite**.



ERASMUS DELLE IMPRESE

UN'OPPORTUNITÀ PER I GIOVANI
TALENTI DELL'INGEGNERIA

In Italia sono quasi 2 milioni i giovani tra 25 e 34 anni senza lavoro. Un numero che ci fa guadagnare il primato negativo in Europa per il più alto tasso di giovani inattivi. Ma all'Italia dei giovani disoccupati si affianca un Paese che di lavoratori ha bisogno. Se anche solo la metà delle 3 milioni e 843 mila imprese presenti in Italia assumesse uno di questi giovani, la disoccupazione sarebbe risolta. Per questo Bonfiglioli Consulting ha in cantiere di offrire un'opportunità a questi giovani, attraverso il programma "Talenti": un progetto che vede il reclutamento

dei migliori ingegneri appena laureati, cui offrire due anni di contratto che comprenda una vera e propria formazione presso la Lean Factory School®, l'operatività sui progetti Bonfiglioli e un'esperienza semestrale presso uno dei partner internazionali di Cordence Worldwide. Una sorta di programma Erasmus fra imprese che creerà un network di esperienze e scambio di idee internazionale.

Cordence Worldwide è infatti una partnership fra nove prestigiose società di

Due anni di contratto, formazione e operatività, più un'esperienza semestrale presso uno dei partner di Cordence Worldwide: è il programma di Bonfiglioli Consulting per i migliori ingegneri neolaureati.

consulenza direzionale, che supportano le organizzazioni di tutto il mondo

nel raggiungere successi duraturi.

LA PIONIERA DI QUESTA ESPERIENZA ANCORA TUTTA DA SPERIMENTARE È GIUSEPPINA GANCI, CLASSE 1989, NEO-LAUREATA E IN BONFIGLIOLI DA APRILE SCORSO.

"Ad aprile mi sono laureata in Ingegne-

ria Gestionale a Reggio Emilia e lo scorso anno ho avuto l'opportunità di fare un tirocinio all'estero, presso l'azienda Strabag di Vienna, un'impresa edile che fa grandi infrastrutture. Ero all'interno di un team nell'ambito della supply chain optimization: un progetto per la costruzione dell'autostrada pedemontana lombarda a nord di Milano. Si trattava di realizzare un sistema di supporto alle decisioni capace di ottimizzare il percorso dei camion e la movimentazione delle terre minimizzando i costi. È stata una bella opportunità per vedere una realtà estera all'opera.

Quando sono rientrata in Italia per preparare la tesi, Bonfiglioli Consulting stava cercando delle persone che conoscessero il tedesco e **a me affascinava l'idea di entrare nel mondo della consulenza: nonostante sia un mondo frenetico, infatti, è anche molto stimolante perché offre la possibilità di vedere molti aspetti aziendali ed entrare nel vivo delle attività e**

dei processi delle imprese. Appena arrivata, sono stata inserita in un percorso di formazione che prevede la partecipazione a tutti i corsi della Lean Factory School®, "l'impresa-palestra" dove impiegati, operai, manager e imprenditori, armati di camici, cacciavite e grafici, si confrontano con i problemi reali delle linee produttive, 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. Nello stesso tempo sono stata messa operativamente su progetti in azienda: per esempio, ho fatto dei rilievi nelle fabbriche e negli uffici, per individuare le attività a valore e a non valore; sono stata inserita all'interno di progetti totalmente diversi fra loro, perché Bonfiglioli si occupa di lean office ma anche di lean nei processi.

Faccio due cose in parallelo, in tal modo imparo facendo, come appunto è il motto della scuola.

Ho seguito quasi tutti i corsi, tra cui Leanizio, Lean Office, Gestione di Progetti e Commesse parallele, un approfondimento sul Value Stream Mapping e un corso sulla metodologia 5S.

Tra le cose imparate in questi primi mesi, una è che **molto spesso le aziende sono talmente occupate nel loro quotidiano che fanno le cose come hanno sempre fatto e non si rendono conto che di attività a non-valore aggiunto ce ne sono tante. Spesso basta poco, basta incontrarsi, dirsi quali sono le difficoltà e si risolvono piccoli problemi decennali che nessuno ha mai pensato di risolvere con un confronto.**

In questo senso, ho avuto modo di capire **il valore di una consulenza esterna, un occhio diverso, un osservatore che non appartiene alle logiche interne per cui non è appannato dal tran tran quotidiano dell'azienda.**

Ora attendo di partire per il Sud della Germania; probabilmente il mio percorso proseguirà presso Horvath & Partners, partner di Cordence, per tre-sei mesi, con inserimento sui loro progetti aziendali. Si tratta di una grande opportunità per me, visto che Horvath è un'azienda che conta oltre 500 consulenti che si occupano di Corporate performance management e Performance optimization: mi offrirà l'occasione di arricchire la mia esperienza, grazie al confronto con un modus operandi diverso nella consulenza, e di riportarlo in Bonfiglioli Consulting al mio ritorno in Italia."



Giuseppina Ganci, neolaureata in Ingegneria Gestionale, pioniera del programma "Talenti" di Bonfiglioli Consulting



MISSIONE BRASILE

STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Con 201 milioni di persone, **il Brasile è il quinto Paese più popolato al mondo e si prepara a diventare, entro il 2020, il quinto mercato consumatore mondiale.** Primo produttore di caffè e cellulosa, secondo produttore di ferro e bauxite, quarto mercato e sesto produttore di veicoli, settimo produttore di chimica, ottavo produttore di acciaio, quindicesimo paese per riserve petrolifere e ottavo nella produzione di petrolio, il Brasile non è soltanto la terra delle lunghe spiagge bianche, delle donne bellissime, della capoeira e del Carnevale di Rio, **è un Paese che sta lavorando duramente alla propria crescita con un governo fortemente protezionista.**

E ALLORA, COSA E COME FARE PER ACCEDERE A QUESTO IMMENSO MERCATO?

A farci da guida per capirne le opportunità è Jordana Rodrigues di Roncucci & Partners, PhD in direzione aziendale, brasiliana doc, con passate esperienze nella market intelligence della Anheuser-Busch InBev in Brasile e come ricercatrice della Fondazione João Pinheiro che si

occupa, medianamente la produzione di statistiche e di indicatori economici, finanziari, demografici e sociali, di indirizzare le scelte strategiche del Governo del Minas Gerais, uno degli Stati più ricchi del Brasile.

PERCHÉ INTERNAZIONALIZZARE IN BRASILE?

I vantaggi dell'andare in Brasile sono tanti: **il Paese è ricco di risorse naturali, è un mercato molto grande**, circa 200 milioni di persone, **ma non ancora maturo.** Il Brasile ha quattro capitali elencate tra le dieci città con maggior numero di miliardari (più di 30 milioni di USD) tra i paesi BRICS: Sao Paulo, con 1.310 milionari, seconda solo a Pechino, in Cina, che ne ha 1.318; Rio de Janeiro (550), Belo Horizonte (330) e Brasilia (321). La vendita di auto di lusso per esempio, è

Il Brasile è il Paese più protezionista al mondo, ma il Governo favorisce l'ingresso di aziende estere quando portano valore all'industria locale.

in crescita del 45% all'anno, ma in generale, il benessere, i prodotti di alta gamma, sono accessibili solo a chi vive nelle grandi città, dotate di punti di distribuzione che funzionano veramente. E nonostante le principali attività industriali siano concentrate nel Sud e Sud Est, in particolare a Sao Paulo, Minas Gerais (automobili

e acciaio), Bahia (petrolchimico, carta e calzature), Paraná (automobili, mobili di legno), Pará (minerario e alluminio), Rio Grande do Sul (petrolchimico) ed Espírito Santo (acciaio, marmo), il nostro sistema industriale è ancora ai primi passi. Ci sono però delle punte di eccellenza: per esempio abbiamo una grande expertise nella produzione di aerei e l'Embraer, l'Empresa Brasileira de Aeronáutica, è un'azienda che esporta in tutto il mondo, anche know-how. Dall'analisi dei principali prodotti scambiati poi, risulta che **l'export è dominato dalle commodities, mentre l'import riguarda principalmen-**



Jordana Rodrigues,
brasiliana, consulente
di Roncucci & Partners

te prodotti a maggior valore aggiunto. Infine, dal punto di vista lavorativo, **il Brasile è un paese molto meritocratico, non esiste la pratica della raccomandazione, e chiunque, anche di estrazione più povera, può sviluppare una propria carriera.**

ESISTONO DEI SETTORI DELL'INDUSTRIA ITALIANA CHE SONO PIÙ COMPATIBILI CON QUESTO TIPO DI MERCATO RISPETTO AD ALTRI? E PERCHÉ?

Premesso che l'Italia, con 902 milioni di USD nel 2013, è l'ottavo paese investitore in Brasile e che gli investimenti italiani si concentrano per oltre il 30% nei servizi e nelle telecomunicazioni e per un altro 30% nell'automotive, bisogna tener presente che **il Brasile è il paese più protezionista al mondo**, secondo le stime della World Trade Organization (WTO). **Sono tantissime le merci a cui il Brasile applica la più alta imposta d'importazione consentita dalla WTO (35%).** In generale, fatto 100 un prodotto che esce dall'Italia, arriva in Brasile che l'azienda italiana deve "sborsare" 200. Si tratta di un 100% in più che va caricato, e anche se di questo 100% in più una buonissima parte, circa il 60%, è recuperabile nel momento in cui vendo al consumatore finale, in ogni caso **bisogna avere a monte una capacità finanziaria non indifferente.** La buona notizia è che tutto ciò che viene percepito come valore di crescita dell'industria locale viene favorito. E se si considera che la maggior parte dei prodotti brasiliani non sono certificati, il calcolo è semplice.

QUAL È IL MODO MIGLIORE PER APPROCCIARE QUESTO MERCATO?

Dipende dal tipo di prodotto, da come l'azienda è organizzata, da quali sono gli obiettivi e dalla capacità finanziaria, tenendo presente che **non si può approcciare un grande mercato con piccoli investimenti.** Se per esempio voglio avviare un'attività produttiva o una partnership industriale, probabilmente sceglierò un

distretto in modo da godere di qualche economia di scala e da essere vicino alla mia filiera dove riesco a risparmiare. Se poi il mio prodotto ha una spiccata componente tecnologica che non voglio condividere con il mio partner industriale perché rappresenta il mio vantaggio competitivo, posso lasciare la core technology protetta in Italia, mentre tutto ciò che è lamiera e struttura posso farlo produrre e assemblare localmente dal mio partner. In tal modo, l'azienda italiana risparmia sull'export poiché tutta la parte pesante viene prodotta in loco, con notevole riduzione anche sui costi delle materie prime, che in Brasile costano meno. Inoltre, se riesco a far nazionalizzare il mio prodotto – e per prodotto nazionalizzato s'intende realizzato per il 60% localmente – posso godere del finanziamento che il governo mette a disposizione delle aziende per l'acquisto di prodotti nazionalizzati. **È un gioco win-win, dove guadagnano tutti: le aziende italiane, che possono sviluppare partnership a lungo termine e che godono di un mercato consumatore che riceve anche un finanziamento, e le aziende brasiliane che acquisiscono maggiori competenze e know how.**

DI COSA UN IMPRENDITORE NON PUÒ PROPRIO FARE A MENO SE VUOLE APPROCCIARE QUESTO TIPO DI MERCATO?

Io credo molto nella ricerca a priori, nell'analisi di mercato, non per capire quali siano i numeri, perché i numeri sono sempre grandi, ma **per capire la strategia migliore per il mio prodotto in base ai vizi e alle virtù di quel mercato.** Per esempio, la maggior parte dei macchinari in Brasile non sono certificati CE; abbiamo una norma regolatrice equivalente (NR12),

ma le nostre macchine non soddisfano le condizioni di sicurezza dell'operatore. E dato che, come già accennato, **il governo brasiliano tende a favorire tutto ciò che porta valore all'industria lo-**

cale, è chiaro che produrre in loco questo macchinario probabilmente costerebbe meno che esportarlo, così come sarebbe relativamente semplice trovare un partner industriale: **per un'azienda brasiliana fare una partnership con un'azienda estera certificata vorrebbe dire infatti acquisire le potenzialità di una produzione certificata.**

ESISTONO DIFFERENZE CULTURALI TRA IL NOSTRO PAESE E IL BRASILE NEL MODO DI FARE BUSINESS?

La difficoltà principale di noi brasiliani è nel dire **"no"**: non siamo bugiardi, ma ci riesce molto difficile dire **"no grazie, non mi interessa"**, per cui, nel caso in cui le trattative rallentino all'improvviso per "intoppi" poco chiari, quello che suggerisco è di lasciare sempre una via di fuga. Non si riesce a fissare un appuntamento, per esempio: il mio consiglio è di approcciare la situazione con un "non ti preoccupare, facciamo quando potrai, io intanto devo andare avanti a incontrare altre aziende"; se l'interlocutore non è interessato, coglierà la palla al balzo per defilarsi; se lo è, troverà rapidamente il modo di incontrarvi.

SE DOVESSE ELENCARE 5 BUONE REGOLE PER APPROCCIARE QUESTO MERCATO, QUALI SAREBBERO?

Studiare, pianificare, comprendere, informarsi e non dare mai nulla per scontato: in questo preciso momento storico, in Italia mancano le risorse, non possiamo permetterci di provare, bisogna fare un colpo secco e fare in modo che sia vincente. Quindi, almeno prima di fare, **bisogna studiare il mercato perché le certezze e le impressioni soggettive ingannano:** andare in Brasile resta difficile e ci vuole metodo per riuscirci.

Mister Wolf

I'M MISTER WOLF,
I SOLVE PROBLEMS.



a cura di Michele Bonfiglioli

CORRO, ERGO SUM

ALLENAMENTO, OBIETTIVO E COSTANZA PER AFFRONTARE LE SFIDE QUOTIDIANE

La crisi economica ha scalzato numerose certezze e ci ha posto di fronte a una riflessione non solo sociale ed economica, ma anche molto più privata sul nostro atteggiamento di fronte alle difficoltà. Una parola su tutte si sta affermando in questi ultimi anni: resilienza. La «resilienza» è l'arte di adattarsi al cambiamento, volgendo le incertezze in opportunità e i rischi in cambiamenti. Si tratta dunque della capacità di cogliere al volo le "risalite dopo le discese" che potrebbero demoralizzare e demotivare fino all'abbandono.

Dal punto di vista professionale, è indubbio che gran parte del disorientamento e conseguente stress dei manager così come degli imprenditori è legato al fatto che **ottenere risultati è diventato molto più faticoso.**

QUANTO SIAMO CAPACI DI MANTENERE ALTA LA MOTIVAZIONE QUANDO INCONTRIAMO DELLE AVVERSITÀ? SIAMO IN GRADO DI GESTIRE IN MODO SANO LO STRESS? E, NON ULTIMO, QUANDO SIAMO SOTTO PRESSIONE, COSA TRASMETTIAMO AI NOSTRI COLLABORATORI?

Di fronte a queste domande, **lo sport può essere una valida risposta per gestire la tensione, aumentare la motivazione e il coinvolgimento, favorire la coesione del team.** In particolare, la corsa, con il suo approccio all'allenamento che insegna ascolto del proprio corpo, impegno, energia, disciplina, re-

silienza appunto, ha rappresentato per me, un valido supporto per gestire lo stress e puntare dritto all'obiettivo.

Ho iniziato a correre due anni fa e da allora non ho più smesso: correre mi aiuta a partire con rinnovata energia, a liberare la mente, a scaricare la stanchezza e a gestire i picchi di tensione. All'inizio le mie performance non superavano la mezz'ora, ora sono in grado di correre anche per 4 ore di fila.

SUPEREROE?

Si dice che la maturità fisica di un corpo umano alla resistenza si raggiunga a 18 anni e che il picco di prestazione si raggiunga a 27 anni, mentre il decadimento verso la prestazione minima cominci a 58 anni. Una persona di 40-50 anni è, a livello sportivo, esattamente come una persona di 30. Non a caso, a correre le maratone ci sono persone di età molto differenti e assolutamente normali, non servono fenomeni. **La corsa, dopotutto, è la dimensione naturale dell'uomo.** Per dirla alla Bruce Springsteen, "Born to run", siamo nati per correre. Il nostro corpo è stato infatti abituato alla corsa dall'evoluzione. Non alla corsa veloce, tipica degli animali che corrono per cacciare o scappare, vincere o perdere, in un minuto che decide tra la vita e la morte. **La corsa umana è basata invece sulla resistenza. La disciplina a cui si sottopone chi corre è soprattutto interiore, a prescindere dal talento. Correre infatti mette a nudo speranze e limiti in una sfida continua con**

se stessi e la propria fisicità. Bisogna però avere ben chiaro l'obiettivo e avere la volontà, la perseveranza e la costanza di raggiungerlo, a una velocità anche lenta, ma continua.

Allenarsi per una maratona poi, vuol dire riuscire a gestire mentalmente un allenamento che può superare anche le 3 ore per 3-4 uscite settimanali. Il tempo per una corsa così lunga deve essere controllato, non bisogna farsi prendere dalla fretta di finire, correndo il rischio di bruciare troppo velocemente le energie a disposizione, o farsi prendere dall'ansia della distanza, del traguardo che non si avvicina. Imparare a controllare questi fattori si riflette nella quotidianità e nella capacità di gestire situazioni complesse: **anche nelle aziende, infatti, i progetti devono avere un obiettivo chiaro, una velocità non eccessiva ma costante, la perseveranza di andare sempre avanti.**

Questa filosofia è la stessa alla base dei progetti di consulenza di Bonfiglioli Consulting per il miglioramento aziendale. Per avere un risultato duraturo e continuo infatti, bisogna fare la maratona, non si fanno sprint, né si lavora su orizzonti temporali brevi. **È utopistico immaginare di poter migliorare la propria azienda in soli tre mesi, servono invece allenamento sul lungo periodo e la volontà continua di migliorarsi.**

E a chi dice che è troppo vecchio per correre, rispondo – alla Aldo Rock - che è vecchio perché non corre!

BONFIGLIOLI CONSULTING AROUND THE WORLD

FRME DE SUIVI	ENTRETIEN DES	MACHINES DE L'AFFUTAGE
MACHINES	PROCESSES	DATE
STELLUTEUSE ALIX	GRAISSAGE	Mensuelle 01-01-2014 01-01-2014 R.A.S.
AFFUTEUSE ALIX	VIDANGE	Mensuelle 01-01-2014 01-01-2014 R.A.S.
RECTIFIEUSE ALIX	GRAISSAGE	Mensuelle 01-01-2014 01-01-2014 R.A.S.
PLANEUSE AUTOMATIQUE	GRAISSAGE	Mensuelle 01-01-2014 01-01-2014 R.A.S.
AFFUTEUSE HM CORD	VIDANGE	Trimestrielle 01-01-2014 01-01-2014 R.A.S.
RECTIFIEUSE VOLLMER	VIDANGE	Trimestrielle 01-01-2014 01-01-2014 R.A.S.
TENDEUR VOLLMER	LUBRIFICATION	Mensuelle 01-01-2014 01-01-2014 R.A.S.
AFFUTEUSE VOLLMER (LUNA)	GRAISSAGE	Mensuelle 01-01-2014 01-01-2014 R.A.S.
REPOSTEUSE VISCAT	GRAISSAGE	Trimestrielle 01-01-2014 01-01-2014 R.A.S.

Non si può ottenere successo sui mercati internazionali senza un'organizzazione snella che dall'headquarters locale governi le logiche e i processi di tutte le filiali dislocate nel mondo.

Ecco perché **i team Bonfiglioli Consulting hanno spesso la valigia in mano, pronti a partire per i Paesi più esotici e non, dove condividere il loro know-how e la metodologia Lean World Class®** di eliminazione degli sprechi e miglioramento continuo.

Attualmente, la società di consulenza bolognese è impegnata in tre progetti

di efficientamento dei processi che coinvolgono: in Camerun, un'azienda che produce legname; in Francia e UK, un gruppo multinazionale specializzato nella refrigerazione commerciale per la distribuzione organizzata; ancora in Francia, Spagna, UK, Polonia e Germania, uno dei principali produttori mondiali di carta per uso igienico e domestico. Batte invece bandiera a stelle e strisce, il progetto di lean development in corso di implementazione per un'azienda che distribuisce occhiali nei più prestigiosi grandi magazzini, boutique e duty free di oltre cento Paesi nel mondo.



LEAN FACTORY SCHOOL®, LA SCUOLA TAGLIA SPRECHI PUNTA ALL'INNOVAZIONE



Sarà un luogo di formazione e confronto, moderno e tecnologico: a partire dai primi mesi del prossimo anno, la Lean Factory School® si arricchirà di un **nuovo spazio interamente dedicato all'innovazione**. È questo l'ultimo tassello di un progetto biennale che Bonfiglioli Consulting ha messo in campo per promuovere la crescita della cultura dell'innovazione.

Il progetto, che comprende anche il sostegno ad alcune iniziative come il TED (Technology, Entertainment, Design) per Bologna, appuntamento con le "idee che meritano di essere diffuse", e l'organizzazione, in collaborazione con Alma Graduate School, di "BARCAMP Materiali innovativi & sviluppo tecnologico", si propone di ricreare **un vero e proprio ecosistema in cui promuovere, confrontarsi, fare innovazione**. E per primavera, vedrà la luce un nuovo libro, frutto dell'esperienza e dell'approccio di Bonfiglioli Consulting, focalizzato sulle buone pratiche per catturare l'innovazione semplice in azienda, oltre che su

alcuni casi concreti.

Nel frattempo, proseguono i corsi della Lean Factory School®. Si parte il **2-3 dicembre** con **Leanizio**, il corso introduttivo per mettere in pratica i concetti Lean e toccarne con mano i risultati reali, attraverso sessioni di montaggio di un motore elettrico, con evidenza degli sprechi che vengono via via attaccati ed eliminati. Seguiranno: il **5 dicembre** il corso di **5S competitivo**, per incrementare la produttività della postazione di lavoro implementando la metodologia 5S (Sgomberare, Sistemare, Splendere, Standardizzare e Sostenere); il **10-11 dicembre** il corso di **Riduzione scorte**, per imparare ad azzerare i mancanti in produzione, applicando a livello pratico i principi della gestione snella dei materiali; il **15-16 dicembre** il corso di **Gestione progetti e commesse parallele** che, attraverso la partecipazione a un business game, permette di sperimentare le logiche, le tecniche e gli strumenti per gestire al meglio progetti e commesse; infine, il **17-18 dicembre** il corso

di **Lean Office**, per capire come eliminare le attività non a valore e progettare sul campo gli uffici in modo innovativo. Ma le novità non finiscono qui. E la Lean Factory School® si arricchisce anche di una nuova macchina astucciatrice su cui implementare il metodo SMED per ridurre e semplificare il cambio produzione.

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



“We move everything.”

Sophia Endres, Factory Automation



Voi definite cosa serve per la vostra macchina, il vostro progetto, il vostro sistema. Noi creiamo la perfetta combinazione di tecnologia e know-how per offrirvi la giusta soluzione. Che si tratti di applicazioni mobili, impianti industriali e ingegneria, automazione industriale, energie rinnovabili, potete contare sulla nostra tecnologia, sulle nostre risorse in tutto il mondo e sui nostri professionisti esperti e competenti che con passione si impegnano per azionare in modo innovativo le vostre macchine. Con grande forza, ineguagliabile precisione: ecco chi siamo. **We move everything!**



Bosch Rexroth S.p.A.
S.S. Padana Superiore 11,
n. 41 - 20063 Cernusco s/N MI
www.boschrexroth.it

The Drive & Control Company

Rexroth
Bosch Group