

Impresa & Imprese

STRUMENTI E STRATEGIE
PER LA GESTIONE D'IMPRESA



Anno VIII - Numero 2 - novembre 2013 - Rivista Quadrimestrale - Poste Italiane s.p.a. - Spedizione in abbinamento Postale - 70% - DCB - Reggio Emilia

COVER STORY

Più globali con
Cordence Worldwide

FOCUS ON

Lean Factory School®:
i nuovi progetti



Leggi i numeri precedenti sul sito di Bonfiglioli Consulting

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

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

Direttore responsabile
Stefano Catellani

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

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

SOMMARIO

- 5 | Gli anni della nuova crescita
- 8 | News
- 9 | Partnership di valore
- 11 | Le sinergie: eventi per conoscere i mercati emergenti
- 12 | L'agenda dei meeting
- 13 | Da Highland a Cordence, ma sempre Worldwide
- 15 | BarCamp: ecco le "non conferenze"
- 16 | News
- 17 | Lean Factory School®: "a tutto Master"
- 19 | Lean World Class®: il nuovo logo
- 20 | Dicono di noi
- 22 | Orientarsi nel Team Building
- 24 | Scelte di successo
- 27 | Last minute: siamo sempre "il motore del mondo"
- 30 | La Food and Drug Administration pensa Lean

Viva la resilienza

I nostri distretti battono la Locomotiva e l'export supera quello tedesco. I distretti industriali sono la punta di diamante dell'economia italiana: la loro velocità sui mercati esteri è doppia rispetto a quella dell'intero made in Italy

Le parole contano. Anche quando tendiamo a considerarle “vecchie”. “Distretti industriali”, ad esempio, è una terminologia che per molti anni ha indicato al mondo “la via della crescita”. Piccole aree (spesso province) dove era nata una supply chain spontanea e dove le imprese con le carte in regola per diventare leader trovavano tutto quel che serviva per competere, anche su scala globale. Ci sono economisti che i “distretti” non li hanno mai dimenticati, come, per citarne due, Marco Fortis, protagonista dell'ultimo Operational Excellence Summit di Bonfiglioli Consulting e Franco Mosconi, che ha curato la ricerca *La metamorfosi del modello emiliano. C'è ancora un futuro per i distretti industriali?* Tuttavia, **per un certo periodo la dimensione distrettuale e i suoi valori sono apparsi in ombra**, forse invecchiati per lasciare il posto a nuove parole, che si sono rivelate però meno ricche di contenuti. È per questo che ho preso in prestito da Pietro Trabucchi la parola “resilienza” (www.pietrotrabucchi.it).

Perché **i distretti del made in Italy stanno dimostrando di avere una grande resilienza**. Secondo Trabucchi, psicologo che si occupa da molti anni di prestazione sportiva, in particolare di discipline di resistenza, il termine “resilienza” in origine proveniva dalla metallurgia: indica, nella tecnologia metallurgica, la capacità di un metallo di resistere alle forze che vi vengono applicate. Per un metallo, **la resilienza rappresenta il contrario della fragilità**. Così anche in campo psicologico: **la persona resiliente è l'opposto di una facilmente vulnerabile**. Etimologicamente, “resilienza” è fatta derivare dal latino “resalio”, iterativo di “salio”. Qualcuno propone un collegamento suggestivo tra il significato originario di “resalio”, che connotava anche il gesto di risalire sull'imbarcazione capovolta dalla forza del mare, e l'attuale utilizzo in campo psicologico: entrambi i termini indicano l'atteggiamento di **andare avanti senza arrendersi, nonostante le difficoltà**. La sua personalissima definizione del termine è la seguente: la resilienza psicologica è **la capacità di persistere nel perseguire obiettivi sfidanti**, fronteggiando in maniera efficace le difficoltà e gli altri eventi negativi che si incontreranno sul cammino. Il verbo “persistere” indica l'idea di **una motivazione che rimane salda. Più che saldi stanno dimostrando di essere i distretti** dove, in qualche caso, la ripresa c'è già ed è solida. **Le nostre esportazioni in partenza dai distretti corrono più del resto dell'industria italiana e perfino più della Germania**. Con un guizzo d'orgoglio imprenditoriale e condiviso con migliaia di addetti, maestranze e quadri, **i distretti industriali italiani stanno riscoprendo una vitalità formidabile**: il secondo trimestre dell'anno sono tornati a superare i livelli del 2007, prima della crisi. Lo dicono le analisi dell'Osservatorio sui distretti di Intesa SanPaolo

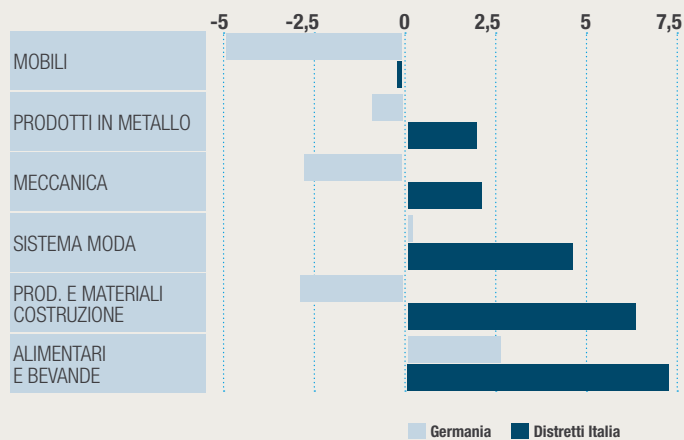
• “La **resilienza**
• psicologica
• è la capacità
• di far mantenere
• alta la motivazione
• nel perseguire
• obiettivi sfidanti,
• fronteggiando
• in maniera efficace
• le difficoltà
• e gli altri eventi
• negativi che
• si incontreranno
• sul cammino.”



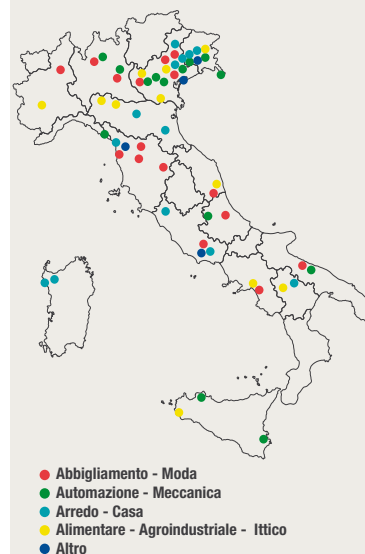
• **PIETRO TRABUCCHI**
• Psicologo specializzato
• in prestazioni sportive

BATTUTA LA LOCOMOTIVA TEDESCCA

Evoluzione dell'export nel trim. 2013 tra i settori tedeschi e i corrispondenti distretti italiani, in %.



MAPPA FEDERAZIONE



e di Unioncamere (www.osservatoriodistretti.org). Lo dicono, ancor meglio, i riscontri sui mercati internazionali delle tante aziende eccellenti che dei distretti sono la punta di diamante. C'è tutto il meglio del made in Italy industriale e, **per la prima volta, rialza la testa perfino il Mezzogiorno**. Battiamo i tedeschi di parecchie lunghezze. Le esportazioni dei nostri distretti industriali hanno registrato infatti un aumento del 3% nel primo semestre di quest'anno contro un calo del 2,1% dell'industria tedesca. È andata bene in particolare nel secondo trimestre, che ha riportato i distretti ai livelli pre-crisi, mentre nel primo erano a -3,9%. La nostra capacità di esportare ci ha fatto superare anche le performance dell'industria francese. "Mai prima d'ora - è scritto nell'ultimissimo report di Intesa SanPaolo - nei trimestri successivi alla crisi del 2009 i distretti italiani erano riusciti a recuperare quanto perso sui mercati esteri. Anche nel primo trimestre del 2013 avevano un ritardo pesante." A livello settoriale vanno **bene i distretti specializzati nell'agroalimentare**, che hanno registrato un 7,3% di aumento rispetto l'anno scorso. **Hanno ripreso a vendere le aziende che forniscono mate-**

riali da costruzione e arredamento (+6,3%), con in testa il distretto ceramico di Sassuolo. Vanno **bene i distretti che producono moda per il sistema del lusso**: la pelletteria e le calzature di Firenze e l'oreficeria di Arezzo. E **anche nella meccanica i risultati sono stati positivi** se messi a confronto con il complesso dell'industria italiana e il sistema tedesco, che invece sono ancora in territorio negativo. Non ci sono solo le aree di business tradizionali a trainare il made in Italy: **il farmaceutico ha realizzato performance straordinarie in Giappone e Belgio, ma anche per i distretti aeronautici di Roma e Varese è andata bene**. La crescita non si è sparsa in egual misura su tutti i 143 distretti, anche se i 90 che sono andati bene hanno più che compensato con i loro risultati i 53 che continuano a registrare risultati negativi sull'export. Tutto risolto? No. Nel complesso **le vendite all'estero non bastano a colmare il vuoto del mercato interno** e la riduzione di aziende e di capacità produttiva vissuta in questi anni. **Comunque un cambiamento c'è stato e c'è**. Non sono più i tempi dei distretti fatti per lo più di nugoli di sole piccole imprese. Sono nate aziende medie leader, che hanno

investito all'estero, sanno proteggere le loro produzioni e hanno imparato la lezione del marketing aggressivo. Aziende che puntano sull'eccellenza nelle operations per essere davvero best in class.

Come ha ricordato nel summit milanese di Bonfiglioli Consulting Marco Fortis (Fondazione Edison), **molte delle filiere produttive si sono riorganizzate, oltrepassando i confini di casa per cercare nuovi mercati di sbocco. E molte zone distrettuali costituiscono un punto di attrazione e di insediamento per le multinazionali**. Attirano investimenti come accade in Emilia Romagna. "Nelle aziende che ogni giorno aiutiamo a competere - ha aggiunto Michele Bonfiglioli, amministratore delegato di Bonfiglioli Consulting - vediamo progressi in termini di innovazione e internazionalizzazione di cui ora si raccolgono i frutti a livello di competitività. Brevetti, marchi, investimenti all'estero sono la ragione che sta dietro alla crescita e alle performances di oggi." La formula distrettuale, comunque, sembra reggere. Quindi **"viva la resilienza", quella sana vocazione a non arrendersi che imprese e imprenditori stanno dimostrando di avere**.

Gli anni della nuova crescita

Il posizionamento al top tra le società di consulenza a capitale italiano apre a Bonfiglioli Consulting nuove prospettive di sviluppo, anche con partnership innovative

Girata la boa dei primi 40 anni, per Bonfiglioli Consulting iniziano “gli anni della nuova crescita”.

Con queste parole Michele Bonfiglioli, amministratore delegato della società, sintetizza la linea di sviluppo che parte dal posizionamento al top in Italia tra le realtà di consulenza a capitale italiano. Un primato frutto della forte accelerazione impressa alle attività e alle idee innovative con investimenti importanti.

Un primato che non è un punto d'arrivo, anzi. È il punto di partenza per nuovi progetti mirati, come è avvenuto con l'avvio della Lean Factory School®, che confermano la strategia impostata dal fondatore della società Romano Bonfiglioli nel 1973: animare in ogni azienda la tensione all'eccellenza operativa, per dare sempre nuova linfa alla crescita e allo sviluppo.

In questi anni, che sono di crisi per il Sistema Italia, come si posiziona Bonfiglioli Consulting? Il 2012 che anno è stato?

Certamente stiamo vivendo anni non facili per il Sistema Italia e per le imprese. Bonfiglioli Consulting ha deciso di affrontare questa fase con forti in-

vestimenti che stanno dando riscontri concreti. Abbiamo chiuso bene il bilancio 2012, consolidando un incremento di fatturato intorno al 7% (circa 7 milioni di euro), che ci posiziona, al primo posto tra le imprese a capitale italiano nel nostro settore specifico. Lavoriamo per essere ogni giorno di più il punto di riferimento per le operations in Italia, promuovendo una cultura d'impresa che mira al perfezionamento continuo e dà slancio al futuro. Le aziende che investono nei nostri progetti di miglioramento sono diffuse in tutti i settori chiave del made in Italy. I grandi marchi non mancano: Parmalat nell'alimentare, Lamborghini nell'automotive, Chiesi nel settore farmaceutico. Siamo posizionati da molti anni nelle aziende meccaniche e in quelle legate all'automazione come il gruppo GD. Siamo entrati con progetti significativi nel mondo delle banche e delle utility, grazie alla nostra filosofia basata su progetti creati “su misura” per ogni azienda e anche grazie alla presenza in aree strategiche con le sedi di Bologna e Milano e la prossima in apertura a Padova.

In Italia si parla molto di internazionalizzazione, ma la strada da

Il 2012 ha visto tutto il team impegnatissimo e anche i primi mesi del 2013 hanno dato segnali positivi. La parola d'ordine rimane “innovazione” per accompagnare le imprese verso nuovi orizzonti di crescita partendo dalla massima competitività.

MICHELE BONFIGLIOLI
AD Bonfiglioli Consulting



fare per le imprese è ancora tanta. In questa direzione si è mossa l'alleanza tra Bonfiglioli Consulting e Highland Worldwide che è in fase di sviluppo. Con quali risultati?

Siamo entrati nel network internazionale Highland Worldwide nel 2008 per allargare i nostri orizzonti. Oggi possiamo dire che è stata una buona scelta. Abbiamo incrementato le nostre competenze e le nostre specificità legate all'eccellenza nelle operations sono diventate buone pratiche condivise da tutta la rete di consulenti presente nel mondo. Oggi, la trasformazione di Highland in Cordence Worldwide rappresenta una grande opportunità, visto che si consolida una partnership tra società di consulenza direzionale eccellenti. Siamo presenti a molti livelli e siamo stati chiamati nel Council of Directors che disegna le strategie a livello globale. L'obiettivo è dichiarato: Global Capability e Unique Agility sono le parole chiave che uniformano il nostro lavoro. Le prossime tappe vedranno la presenza del nostro team globale anche nell'Est Europa e in Nord Africa.

L'aspirazione a migliorare costantemente crea valore e vantaggio competitivo, soprattutto quando è condivisa dall'intera organizzazione, ma da qualche mese il dialogo è "allargato" al team di un'altra società di consulenza con base a Bologna, specializzata nei processi di globalizzazione. Quali prospettive si aprono tra Roncucci & Partners e Bonfiglioli Consulting?

Noi abbiamo maturato e consolidato una forte specializzazione. Ci impegniamo ogni giorno per aiutare le imprese ad emergere sul mercato, pro-

ponendo 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.

La relazione con Roncucci&Partners si basa sulla condivisione di valori e di una metodologia operativa che garantisce soluzioni su misura per ogni impresa, per ogni progetto di miglioramento e sviluppo. Vogliamo offrire soluzioni concrete ad alto valore aggiunto, per una crescita reale e misurabile anche nei processi di internazionalizzazione: per questo stiamo avviando le sinergie con Roncucci&Partners. È una società di dimensioni più piccole, ma è

fortemente specializzata e possiamo crescere insieme. Siamo convinti che i clienti meritino da noi il massimo, perché ogni loro successo è anche nostro. Le sinergie saranno progressive ma visto che le nostre organizzazioni non presentano sovrapposizioni, nemmeno nella localizzazione delle sedi operative, confidiamo che saranno positive e nel giro di pochi anni potrebbero esserci le basi anche per alleanze societarie. Certamente Bonfiglioli Consulting vuole essere un polo aggregante anche per altre operazioni. Noi siamo aperti e pronti alle nuove sfide che il mercato ci propone e in qualche caso impone.

La Lean Factory School®, risultati alla mano, è già uscita dalla fase di start up. È stata un'intuizione vincente, che ha aperto una strada. Come crescerà?



È vero, la Lean Factory School® ha dato i risultati attesi. Oltre 400 allievi da quando è stata attivata non sono poca cosa. Abbiamo avviato due Master, Lean Six Sigma e il nuovo dedicato all'internazionalizzazione con focus sul business development e sulla finanza internazionale e altri arriveranno in futuro.

Ci stiamo occupando di TPM (Total Productive Maintenance), di nuove aree di miglioramento da testare sul campo, perché "imparare facendo" rimane la nostra linea guida.

Il Lean Office, la gestione di progetti e commesse, sono certamente terreni adatti per far crescere la scuola che ha trovato un nuovo alleato nel gruppo tedesco Würth, che in Italia ha sede a Bolzano e un importante centro logistico a Crespellano. Würth è leader



nei prodotti e sistemi di fissaggio professionali, nell'utensileria a mano, elettrica e pneumatica.

Una collaborazione che continua a portare alla Lean Factory School® strumenti d'eccellenza, dopo la partnership con la modenese Tellure Rota (ruote, rulli e sistemi di movimento) e l'installazione del sistema modulare di profilati tubolari in alluminio Easy SAE (Fomir) per riprodurre l'ambiente produttivo.

Oggi, infatti, sono più di 3 milioni i clienti dei settori automotive, artigianato, edilizia e industria nel mondo che credono nella qualità dei servizi e degli oltre 100.000 prodotti Würth. (www.wuerth.it)

Come si evolverà l'esperienza di Soa Risorse Umane?

I mutamenti che stiamo vivendo hanno disegnato un nuovo profilo per Soa Risorse Umane, anche se il tema delle "persone" è ben presente da molti anni nelle attività di Bonfiglioli Consulting.

Abbiamo avviato infatti un processo di crescita e un'ulteriore specializzazione nell'area delle persone, parte del nostro Piano Industriale al 2015, per dare alle aziende che si rivolgono a Bonfiglioli Consulting un mix adeguato di servizi. Il nostro obiettivo è focalizzarci sullo sviluppo strategico delle competenze, tema che in parte affrontiamo con la Lean Factory School®, ma che con Soa Risorse Umane faremo in modo più coordinato e adatto alle imprese che sono già internazionalizzate oppure che intendono avviarsi con tutte le carte in regola su questa strada, che presuppone competenze elevate.

Anche Soa Risorse Umane si rivelerà un driver di crescita importante.

SOA **RISORSE UMANE**

FAI CRESCERE LE AZIENDE. ATTRAVERSO LE PERSONE

Il valore delle persone nel futuro delle imprese



Soa Risorse Umane è la società del gruppo Bonfiglioli che opera nell'ambito della valutazione e dello sviluppo delle Risorse Umane con servizi di:

- Ricerca e selezione di persone con esperienza (alti livelli impiegatizi, quadri e dirigenti)
- Head hunting
- Valutazione del potenziale
- Analisi del clima organizzativo
- Analisi retributiva
- Coaching individuale e di team
- Valutazione stress lavoro - correlato (D.Lgs. 81/08)
- Soa HR temporary - un HR manager a disposizione per Ricerca e selezione, Head hunting, Job advertising e supporto per la creazione di sistemi di valutazione retributiva

Soa Risorse Umane è in possesso dell'Accreditamento del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: una certificazione rilasciata solo a fronte di una verifica dei requisiti necessari per svolgere l'attività di ricerca e selezione del personale.

Soa Risorse Umane è membro Assores, Associazione Italiana fra Società di Consulenza per la Ricerca e selezione del personale, che garantisce sulla professionalità e correttezza dei servizi forniti dai propri associati.

M&A - Fusioni e acquisizioni: Italia fanalino di coda in Europa



Gli accenti e i toni sono diversi ma più o meno è un "coro": le aziende italiane, specialmente le medie imprese, sono in ritardo rispetto alle medie europee in fatto di M&A, ovvero operazioni di fusione e acquisizione. Siamo "prede" e poco "predatori", anche se nel 2013 qualche segnale di vitalità c'è e alcune medie imprese si stanno internazionalizzando, passando per la via breve rispetto alla creazione di una nuova unità produttiva proprio grazie alle acquisizioni. Il tema della finanza che sottende a queste operazioni è vasto e complesso ma certa-

mente i numeri sono chiari. Nel 2012 le imprese italiane hanno dedicato all'M&A solo 25,7 miliardi di euro, cioè un quinto della Gran Bretagna (127,4), la metà della Spagna (51,6) e della Germania (50,4) e una dozzina di miliardi in meno della Francia (36,8). Sul prodotto interno lordo, le fusioni e acquisizioni pesano in Italia soltanto per l'1,7%. In Francia e Spagna incidono per l'1,9% e il 2%, in Germania per il 4,8%, nel Regno Unito per il 6,8%. La leva dell'M&A è efficace soprattutto nell'ambito dei processi di internazionalizzazione. È tempo di partire con convinzione. Ci sono molte medie aziende che hanno tutte le caratteristiche per essere

i nuovi campioni nazionali, diventando poli aggreganti in settori in cui il made in Italy ha ancora vantaggi competitivi. Ma per creare valore l'M&A deve essere una componente chiave della strategia e della cultura aziendale.

L'anno scorso in Italia le operazioni di M&A sono state 340, in ripresa dal 2009, quando si registrò il picco minimo: 197. Però valevano 34 miliardi, 8 in più rispetto al 2012. Si sono chiusi più "deal", ma di minor valore. Nel primo semestre di quest'anno, però, si intravede la svolta: 138 operazioni, contro le 129 del gennaio-giugno 2012, per 10,6 miliardi. Il doppio del primo semestre 2012.

Giovani capitani d'azienda: non è ancora tempo per voi



Sarà colpa del calo demografico, della crisi, del credito sempre meno accessibile, ma in Italia in cinque anni sono spariti 82 mila giovani imprenditori. Una flessione in termini percentuali del 18% dal 2008 al 2013, in base alle elaborazioni del Centro Studi Datagiovani, che ha conteggiato al 30 giugno scorso poco più di 380 mila capitani d'azienda al di sotto dei trent'anni, 17 mila in meno rispetto allo stesso periodo del 2012 (-4,2%). I numeri

dicono che al comando ci sono 192 mila titolari d'impresa, 110 mila amministratori di società e 78 mila tra soci e altre cariche. Nel complesso, le nuove generazioni detengono meno del 5% delle cariche imprenditoriali nazionali. Dal confronto delle vesti giuridiche in cui i giovani sono al vertice, emerge che nell'arco di 12 mesi solo le società di capitali sono rimaste stabili, innanzitutto grazie alle nuove formule introdotte nel giugno 2012 - Srl semplificata e a capitale ridotto - che insieme hanno generato oltre 2.800 nuovi imprenditori. Cali marcati per Sas (-5,9%), Snc (-8,7%) e imprese individuali (-4%).

Nella top 20 delle province, per la maggior presenza di titolari e amministratori giovani sugli under 30 residenti, troviamo in vetta molte città sull'asse che collega il Nord-Ovest al Centro. Prima in classifica è La Spezia, che con 76 giovani imprenditori ogni mille giovani abitanti stacca di quasi dieci imprenditori Prato (66). Cuneo è terza (60) mentre altre due liguri, Savona (59) e Imperia (56), chiudono la top 5. Nuoro, per le isole, è settima, con oltre 51 giovani imprenditori ogni mille under 30. Solo due province del Nord-Est compaiono nelle prime venti posizioni: si tratta di Reggio Emilia (6ª) e Rovigo (17ª).

C'è anche "l'Age Management"

L'invecchiamento della popolazione, l'allungamento della vita media e dell'età pensionabile e la crescente diversità tra le generazioni che si confrontano all'interno dei contesti di lavoro fanno dell'Age Management - la valorizzazione delle persone over 55 - una delle principali sfide strategiche di oggi per le imprese.

- Come mantenere alte produttività e motivazione dei cinquantenni che lavoreranno ancora per i prossimi 17 anni, ora che le riforme previdenziali allungano drasticamente la loro presenza in azienda?
- L'ingresso dei giovani e il travaso di esperienze e conoscenze nei loro confronti è adeguato e massimizza la creazione di know-how?

• Il ricambio generazionale nei ruoli manageriali avviene alla velocità necessaria? I talenti trovano spazio per esprimere le loro potenzialità o rischiano di venir soffocati dal generale irrigidimento nella composizione della workforce interna?

Sono solo alcune delle difficili domande collegate al tema dell'età che preoccupano le aziende e che rendono ancora più instabile e complesso il panorama HR contemporaneo. Sebbene l'Italia sia in prima linea nell'evoluzione demografica che sta condizionando il mercato del lavoro nel mondo occidentale, sono ancora pochi i modelli e le best practices per governare questo difficile fenomeno, che rischia di compromettere lo sviluppo economico e rendere

ancor più problematica la coesione sociale e la coesistenza delle diverse generazioni in azienda. Alle risposte stanno lavorando in tanti. L'Università Luiss di Roma ha lanciato corsi tematici e dell'argomento si occupa anche l'Università cattolica di Milano perché, a quanto pare, "la carriera non ha età". I modelli virtuosi infatti risiedono tutti nel Nord Europa, dove da tempo la questione è stata affrontata e risolta, Paesi in cui si punta sulla formazione continua e permanente, mentre in Italia, dove se ne fa poca, non esiste una normativa nazionale e i fondi interprofessionali rispondono a logiche centralizzate che non tengono conto delle specificità territoriali e delle diverse categorie professionali e generazionali.

Partnership di valore

Roncucci&Partners e Bonfiglioli Consulting uniscono energie e competenze per creare un forte polo italiano specializzato nell'area della consulenza aziendale

Il nostro core business è rappresentato dall'affiancamento nei processi di penetrazione commerciale e industriale all'estero, più comunemente chiamata internazionalizzazione d'impresa. Analisi dei contesti, promozione di multiculturalità e



GIOVANNI RONCUCCI

start up di aziende sono ciò che più comunemente facciamo. Per centrare obiettivi che anno dopo anno diventano più ambiziosi, abbiamo sempre investito in relazioni e in questo contesto sono state avviate le nostre partnership. Prima con Arietti&Partners di Milano, coniugando i servizi di supporto all'internazionalizzazione offerti da Roncucci&Partners coi servizi di finanza, e oggi con Bonfiglioli Consulting, per garantire il pieno successo con l'eccellenza nelle operations. Da sei mesi stiamo mettendo a fattor comune la nostra offerta e i nostri schemi operativi e stanno emergendo nuove opportunità." La pensa così Giovanni Roncucci, romagnolo doc, nato a Ravenna nel 1960, che insieme a due bolognesi, Michele e Matteo Bonfiglioli, ha deciso di avviare una nuova fase di crescita.

Roncucci&Partners e Bonfiglioli Consulting, entrambe presenti con il proprio headquarter a Bologna, **operano a favore delle imprese nell'ambito del miglioramento dei processi aziendali e quindi nella cultura d'impresa.**

"Pur occupandoci di contesti ap-

plicativi differenti - spiega Roncucci - **condividiamo visione e valori.** Abbiamo deciso di iniziare un cammino comune che nell'arco di qualche anno potrebbe portare a sviluppi significativi, potenziando le sinergie per creare un forte polo italiano specializzato in busi-

ness consulting e capace di competere meglio con le grandi aggregazioni multinazionali. **Stiamo integrando le rispettive competenze e professionalità per offrire alle imprese soluzioni di alto valore aggiunto.**

La comune convinzione è che non ci possa essere crescita aziendale senza internazionalizzazione e che non ci possa essere successo sui mercati mondiali senza un'organizzazione snella dei processi aziendali, un'innovazione di prodotto e una sostenibilità ambientale tangibile. Una vera eccellenza nelle operations, partendo dall'Italia, è la condizione per crescere e internazionalizzarsi con successo.

Internazionalizzazione, management, innovazione ed efficienza sono intimamente interrelati e tutti necessari per aiutare le imprese ad accrescere la propria competitività.

L'esperienza di entrambe le società, maturata in tanti anni sul campo nei rispettivi settori di competenza, vuole essere per le aziende clienti garanzia di servizi personalizzati e mirati a sostenere uno sviluppo duraturo anche sui mercati internazionali.

Roncucci&Partners Ecco dove siamo

SERBIA

Roncucci&Partners Balkans doo, società di diritto serbo, nasce a **Belgrado** nel maggio 2006, dopo un progetto realizzato per conto dell'IFC (International Finance Corporation), agenzia della Banca Mondiale che sostiene le iniziative private. Roncucci&Partners Balkans doo ospita il Desk di ACCOA (Associazione delle Camere di Commercio per l'Europa Centrale).

INDIA

Roncucci&Partners India, branch di Roncucci&Partners srl, nasce nel gennaio 2009 a **Chennai** (ex Madras) in seguito alla crescente richiesta delle aziende di interventi di affiancamento per la penetrazione nel mercato indiano.

BRASILE

Roncucci&Partners do Brasil, società di diritto brasiliano, nasce nel giugno 2012 a **San Paolo**, cuore industriale e finanziario del Brasile, in seguito alla crescente richiesta delle aziende di interventi di affiancamento per la penetrazione nel mercato brasiliano.

TUNISIA

Roncucci&Partners North Africa nasce nel novembre 2012 a **Tunisi** e fornisce assistenza e consulenza in loco alle aziende italiane che intendono intraprendere percorsi di internazionalizzazione nei Paesi del Nord Africa.

INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT

www.roncucciandpartners.it

Il libro L'internazionalizzazione del tortellino. Pane e travagli dell'Italia nel mercato globale



Giovanni Roncucci ha raccolto molte delle sue riflessioni sui temi legati alla competitività e all'internazionalizzazione nel volume *L'internazionalizzazione del tortellino. Pane e travagli dell'Italia*

nel mercato globale (132 pagine, casa editrice Lupetti ISTUD, data di pubblicazione marzo 2012). Roncucci, attraverso la metafora dell'internazionalizzazione del tortellino, intende affrontare il tema dell'inadeguatezza del sistema italiano di fronte alle sfide del mercato globale, con la progressiva e costante perdita della sua competitività. Per essere competitivi oggi, infatti, non basta più avere prodotti eccellenti da commercializzare all'estero ma occorre acquisire una visione aziendale *market oriented* e non più solo *product oriented*, dove recuperare competitività significa far percepire il prodotto come unico, "vestendolo" mercato per mercato, con la capacità di adeguarlo per rispondere alle specifiche esigenze.

Si avverte, scrive Roncucci, il bisogno di nuove ricette, che però implicano un pensiero differente: la necessità di modificare la cultura familiare dell'impresa per porre le basi per una reale internazionalizzazione della nostra economia, dove non è più solo l'esportazione che crea le condizioni per lo sviluppo, ma l'abilità di trasferire il know how necessario a competere anche sui mercati internazionali. È il tempo del coraggio, dell'acquisizione di metodi, della fame di conoscenza per crescere, prima ancora che come imprese, come italiani.

www.roncucciandpartnersblog.com

Pillole di globalizzazione

Le analisi di Giovanni Roncucci su problemi e opportunità che i mercati emergenti (o emersi) possono riservare all'imprenditore italiano che sceglie la strada dell'internazionalizzazione sono spesso al centro di meeting e conferenze. Il punto di partenza è il ritardo che le imprese, specialmente le piccole e medie, devono recuperare per affrontare i mercati globali e non rimanere imbrigliate nelle difficoltà che l'Italia vive in questi anni.

"La capacità di affrontare i temi legati all'internazionalizzazione - spiega Roncucci - in pochi anni è certamente aumentata, ma non basta. **Oggi molti imprenditori hanno capito che andare all'estero a produrre o per acquisire società (quindi fette di mercato) è una strada obbligata, ma ancora manca la vera spinta propulsiva.** Anche le reti d'impresa, che sono apparse un acceleratore dei processi, non stanno dando i risultati sperati. Serve una forte convinzione dell'imprenditore e servono supporti adeguati in termini di formazione delle persone e di pianificazione a tutti i livelli prima di partire con un progetto d'internazionalizzazione. Esportare non basta più e la strada da fare è ancora tanta."

BRASILE

Secondo Giovanni Roncucci la vera difficoltà è che "il Brasile, ancora per qualche anno, rimarrà un Paese caratterizzato da forti barriere in ingresso e da un livello di protezionismo alto. Dal 2011, da quando siamo presenti

con la nostra sede operativa, abbiamo verificato che la tecnologia italiana è richiesta ma che serve una forte consapevolezza sui nuovi scenari. Nel medio periodo è prevedibile un abbattimento dei dazi, quindi le imprese hanno solo pochi anni per mettere radici in quel mercato."

SERBIA

Roncucci&Partners è presente in Serbia dal 2006, dove "si possono trovare maestranze molto preparate, specialmente nell'area meccanica. Il costo del lavoro e la tassazione sono favorevoli e così rimarranno ancora per diversi anni."

TUNISIA

L'apertura nel 2012 della sede operativa a Tunisi ha dato a Roncucci&Partners una visione più realistica del mercato locale e di quello dei Paesi limitrofi (Libia, Algeria, Marocco). "Sono i nostri mercati naturali di sbocco. C'è bisogno di tutto, quindi non resta che studiare progetti e realizzarli."

INDIA

Roncucci&Partners è presente in India dal 2009. "È una cultura molto, ma molto, lontana dalla nostra e lavorare con gli indiani non è facile - spiega Roncucci - ma la lingua inglese è diffusissima e in settori come la meccanica agricola e il biomedicale ci sono ancora opportunità perché nel 2050 la popolazione dell'India supererà quella cinese."

Le sinergie: eventi per conoscere i mercati emergenti

Workshop “Crescere con il Brasile”

Il primo evento frutto delle sinergie tra Bonfiglioli Consulting e Roncucci&Partners, a metà ottobre, è stato il workshop “Crescere con il Brasile” che si è svolto nella Training Room della sede di Bonfiglioli Consulting a Vimercate. È stata l'occasione per approfondire le opportunità ma anche i problemi che le imprese italiane possono incontrare in Brasile.

“È un grande Paese - commenta Roncucci, presidente di Roncucci&Partners - caratterizzato da una delle economie trainanti del mondo. È certamente uno dei simboli dell'evoluzione globale del mercato e appare la meta ideale per le produzioni italiane. Ma **il mercato brasiliano è grande, segmentato,**

complesso. Ciò che si prospetta come opportunità può trasformarsi in un pericolo per le aziende che approcciano il Brasile senza una strategia precisa.”

Il workshop ha fornito, in modo molto pratico, un quadro esaustivo sui principali aspetti operativi per una penetrazione commerciale e industriale di successo in Brasile: le tipologie di accesso al mercato, le strategie di ingresso, gli step per la creazione di una società commerciale o produttiva in Brasile. Per ognuna delle modalità con cui si può accedere al mercato brasiliano sono stati affrontati gli aspetti economici e giuridico-legali, illustrando casi concreti di ingresso sul mercato brasiliano anche grazie



ai contributi di Michele Bonfiglioli, amministratore delegato di Bonfiglioli Consulting, e di Ellen Passini dello studio legale Passini&Alvares Sociedade de Advogados.

Nuova sede Bonfiglioli Consulting.

A Padova, più vicini al Nord Est



Dopo la sede operativa di Milano il piano di sviluppo lanciato da Bonfiglioli Consulting sposta il focus sul Nord Est.

“Siamo convinti - spiega Matteo Bon-

figlioli, presidente Bonfiglioli Consulting - che in questa fase stare vicini alle imprese sia un punto di forza. Come a Milano, anche a Padova offriamo un punto di riferimento per le attività di consulenza e per ridurre i tempi.”

La nuova sede Bonfiglioli Consulting di Padova, che sarà pienamente operativa in gennaio, è all'interno della struttura direzionale **Hope Center** (iniziativa del gruppo Vittadello). I nuovi spazi, localizzati in via Medoaco 8, sono facilmente raggiungibili dal casello autostradale di Padova Ovest.



L'agenda dei meeting

Focus su food & beverage



Altri incontri legati ai temi dell'internazionalizzazione e in particolare sul Brasile si sono svolti a Prato, a fine ottobre, a Bologna e in altre città, ma **la seconda iniziativa in comune tra Roncucci&Partners e Bonfiglioli Consulting si è svolta lo scorso 23 ottobre in Romagna, nella splendida location di Poderi Dal Nespoli.**

Il focus di questa tavola rotonda era più in generale “Dall'efficienza alle strategie di internazionalizzazione: due leve per lo sviluppo”. Hanno raccontato la loro esperienza Alfeo Martini (socio fondatore e manager di MGM Mondo del Vino), Corrado Marconi (amministratore delegato di Villani Salumi), Andrea Panzani (amministratore delegato di Montenegro), Giovanni Roncucci (presidente di Roncucci&Partners) e Matteo Bonfiglioli (Presidente di Bonfiglioli Consulting). “La necessità di investire in innovazione di prodotto e di processo creando efficienza e la consapevolezza che la sofferenza del mercato domestico spinge le aziende a guardare oltre l'Italia sono sfide ormai non procrastinabili - commenta Matteo Bonfiglioli. - Ridurre i costi dovuti agli sprechi aumentando l'efficienza interna, entrare in nuovi mercati in modo veloce ed efficace, sono attività

che anche le nostre aziende sanno fare bene: la testimonianza di imprenditori e manager che in prima persona hanno intrapreso questo cammino è la prova che la strada è quella giusta!”

www.bcsoa.it



Da Highland a Cordence, ma sempre Worldwide

Il nome Cordence nasce dall'unione di due parole inglesi, "Chord" (accordo musicale) e "Accordance" (intesa), per evocare un'associazione positiva con armonia e collaborazione, riflettendo lo spirito unico alla base della sinergia tra professionisti

La scelta di cambiare il nome e il logo – spiega Michele Bonfiglioli – è basata sulla necessità di essere maggiormente in linea con **la rapida crescita di questa alleanza, che oggi è composta da 2.600 consulenti che operano in più di 50 uffici in 19 diversi Paesi nel mondo.**

La presenza diretta, in continua espansione, ora è diffusa in Australia, Austria, Belgio, Brasile, Cina, Francia, Germania, Ungheria, Italia, Giappone, Olanda, Portogallo, Romania, Singa-

pore, Spagna, Svizzera, Emirati Arabi Uniti, UK e USA.

Il fatturato aggregato delle società di consulenza che compongono Cordence Worldwide nel 2012 si è attestato a 600 milioni di dollari. Una vera partnership globale. Ogni società di consulenza associata a Cordence Worldwide è un'entità legale separata e indipendente. **Cordence Worldwide LTD è una società di servizi creata per consentire alle singole società di consulenza nazionali di fornire maggiore valore**

Total Client Focus:
we provide service that is not just client-centric, but client-specific

Honesty and Integrity:
we do what's right for our clients, always and without exception





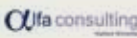








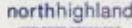




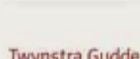
Delivery of Tangible Value:
we create ready-to-execute solutions that drive measurable results



Global Capability Unique Agility

Cordence Worldwide is a uniquely agile global management consulting partnership whose Member Firms help enterprise and government clients all over the world achieve remarkable, sustainable results.

IL GRUPPO

 Nicolas Garin Oresys	 Patrick Leluc Oresys	 Dan Reardon North Highland	 Kirk Hancock North Highland	 TEL +34 902 23 20 20 EMAIL Nacho Gonzalez WEB alfaconsulting.com SPAIN	 TEL +39 335 430582 EMAIL Giovanni Mandelli WEB bcsoa.it ITALY	 TEL +81 3 5795 3211 EMAIL Hirotaka Kobayashi WEB genexpartners.com JAPAN
 Uwe Michel Horvath & Partners	 Paramjit Uppal North Highland, UK	 Carol Lemmens Twynstra Gudde	 Michele Bonfiglioli Bonfiglioli Consulting	 TEL +49 162 278 6257 EMAIL Heiko Fink WEB horvath-partners.com GERMANY, AUSTRIA, SWITZERLAND, HUNGARY, ROMANIA, UAE	 TEL +61 3 8669 0603 EMAIL Andrew Keene WEB litmusgroup.com AUSTRALIA, SINGAPORE	 TEL +1 904 240 4364 EMAIL Steve Carter WEB northhighland.com USA, UNITED KINGDOM, CHINA
 Brad Miller Litmus Group	 Ignacio Guerra Alfa Consulting	 Hirotaka Kobayashi Genex Partners		 TEL +33 1 44 90 18 18 EMAIL Luc Molinier WEB oresys.eu FRANCE, BELGIUM, SWITZERLAND	 TEL +31 33 46 7 73 14 EMAIL Eugène-Emile Kuis WEB tg.nl THE NETHERLANDS, BELGIUM	

ai loro clienti ed ha come mission l'elaborazione e la diffusione delle migliori pratiche sviluppate dalle singole società di consulenza per accrescere il know how diffuso.

Cordence Worldwide sviluppa centri di eccellenza, focalizzati su settori e aree tematiche, in tutto il mondo, creando anche team di consulenza multi regionali e cross funzionali per affrontare specifiche esigenze del cliente. **Cordence Worldwide Global Centers of Excellence**

- Automotive & Industrial Goods
- Consumer Packaged Goods & Retail
- Energy & Chemicals

- Financial Services
- Life Sciences
- Media, Telecom, Hospitality & Entertainment
- Public Services
- Travel & Transport
- Utilities

Prossimo appuntamento: a maggio 2014 Bonfiglioli Consulting ospiterà a Bologna L'Executive Meeting, l'incontro biennale tra tutti i CEO per pianificare strategie future e condividere sinergie attuali.

www.cordenceworldwide.com

Twynstra Gudde brilla al primo posto nella classifica Incompany 100

Twynstra Gudde, la "firma" olandese di Cordence Worldwide, è posizionata al **numero uno nel sondaggio sulla reputazione delle società di consulenza** specializzate in gestione e organizzazione d'impresa condotto per la prima volta quest'anno da Incompany 100.

La classifica è basata sui pareri dei **decisioni aziendali di piccole e grandi imprese che definiscono Twynstra Gudde leader, di successo, affidabile ma anche innovativa e trasparente.**

"Questo risultato è importante e spinge tutto il team Twynstra Gudde a dare il meglio, ogni giorno" - ha commentato Carol Lemmens, manager director della società.

Twynstra Gudde è una delle principali società indipendenti di consulenti e manager di gestione, con sede nei Paesi Bassi. È attiva nella consulenza d'impresa da più di 40 anni e vanta un track record di successo. Comprende attualmente circa 500 consulenti e manager, esperti in diverse aree di specializzazione. La maggior parte di loro sono anche azionisti della società stessa.



BarCamp: ecco le "non conferenze"

Il primo appuntamento è dedicato al legame tra materiali innovativi e sviluppo tecnologico, ma è solo l'inizio



Non abbiamo tempo di innovare." "Abbiamo sempre fatto così." "Non ci sono potenziali fornitori vicino." "Costerebbe troppo." Sono affermazioni che sentiamo tutti i giorni quando affrontiamo temi di concezione e sviluppo prodotto all'interno di un ufficio tecnico. **Il quotidiano e l'urgente tolgono tempo all'importante.** Per giustificare questo comportamento creiamo un alibi perfetto: non abbiamo tempo!

Il BarCamp apre nuove opportunità. È un incontro finalizzato alla condivisione e all'apprendimento in un ambiente libero, una "non-conferenza" collaborativa.

"È una formula aperta e innovativa per creare momenti di confronto su temi di grande rilevanza per la competitività delle imprese – spiega Michele Bonfiglioli – e per questo nel 2014 crediamo che sarà un'opportunità da non trascurare nel contesto delle nostre attività che, è bene ricordarlo, si articolano mediamente su 30 eventi l'anno". Il primo BarCamp, "Materiali innovativi & sviluppo tecnologico", è stato organizzato da Bonfiglioli Con-

sulting, in collaborazione con Alma Graduate School, a metà novembre, a Villa Guastavillani, sulle colline di Bologna. Coordinato da Rosa Grimaldi, direttore scientifico EMTIM di Alma e da Massimo Piva, responsabile team Innovazione Bonfiglioli Consulting, il BarCamp è stata un'occasione di confronto con aziende e persone che hanno sviluppato e testato con successo nuovi materiali, che rimangono tema centrale per lo sviluppo dell'innovazione tecnologica. **Il cuore del BarCamp sono le esperienze raccontate dal vivo.** Comunicazioni brevi e "non conferenze" molto efficaci come quelle dedicate al Grafene, il materiale del futuro (con Emanuele Treossi, Ricercatore Laboratorio MI-STE-R/CNR - ISOF). Oppure ai sistemi di produzione e alle caratteristiche dei trattamenti PVD e PaCVD (con Denis Romagnoli, Direttore R&D, STS-Group). Ma anche all'evoluzione dei materiali nella prototipazione rapida (con Ernesto Marchesi, Amministratore Delegato Partec), ai sistemi vernicianti con funzione anti impatto (con Mauro Vecchiato, Amministratore Delegato 4V-Coatings) e ai tessuti "intelligenti": verso un'elettronica tessile (con Beatrice Fraboni, Professoressa del Dipartimento di Fisica e Astronomia Università di Bologna). Un punto di partenza, certamente, ma anche la conferma che **le nuove formule di confronto possono diventare rapidamente un format interessante e produttivo per chi segue le evoluzioni**, sempre più rapide, delle tendenze aziendali.



Le idee che muovono i fatti

Il BarCamp è una **user generated un-conference**, una formula che sta cambiando, un po' in tutto il mondo, il modo di produrre, condividere e diffondere idee e conoscenza. È user generated perché ogni singolo aspetto del BarCamp (contenuti, obiezioni, dimostrazioni) proviene dal contributo dei suoi partecipanti.

È una un-conference perché è l'opposto di una conferenza, avendo un andamento fluido e flessibile, e una struttura innovativa che supera la tradizionale divisione tra relatori e spettatori.

Il BarCamp, infatti, non ha gerarchie: **tutti salgono e scendono dalla cattedra, tutti possono parlare e tutti sono tenuti ad ascoltare.** È un nuovo modo di confrontarsi, aperto a chiunque abbia da imparare, insegnare e/o condividere qualcosa. La formula del BarCamp nasce nel 2005 a Palo Alto, California, e diventa rapidamente un fenomeno globale, diffuso in tutti e cinque i continenti.



FAG: un walking tour per scoprire i vantaggi del Lean World Class®

Decidere di applicare il Lean World Class® è una scelta coraggiosa, che nasce da una direzione aziendale forte, dinamica, innovativa e moderna. Fag Arti Grafiche, con sede a Dogliani in provincia di Cuneo, ha scelto questa strada e, con il supporto di Bonfiglioli Consulting, ha realizzato un importante progetto di riorganizzazione aziendale, "SlimFAG", che

ha coinvolto tutta l'azienda, dallo sviluppo prodotto alla produzione, portando a risultati eccellenti. Lo scorso giugno, Fag Arti Grafiche ha quindi aperto il suo stabilimento per un Walking Tour, un percorso guidato che ha permesso ai partecipanti di confrontarsi con il personale dell'azienda. Si è parlato di priorità e azioni di miglioramento sulla base dell'analisi

di sprechi e perdite, di attacco sistematico degli sprechi attraverso l'utilizzo dei pilastri del Lean World Class®, di People Development, di come tradurre il miglioramento in risultati economici ed infine, per completare il cammino, di come estendere il miglioramento a tutta l'organizzazione partendo dal Manufacturing e dallo Sviluppo Prodotto.

Assufficio analizza il Lean Office Bonfiglioli

Ha riscosso un grande interesse il seminario "Investire nell'ufficio fa bene all'azienda" organizzato da Assufficio a metà settembre presso la sede di Unindustria a Treviso. Un successo motivato dal panel dei relatori tra cui il sociologo Domenico De Masi, docente all'Università La Sapienza di Roma, Michele Bonfiglioli, amministratore delegato di Bonfiglioli Consulting, Gianmaurizio Cazzaroli e Luisa Bocchietto, accompagnati nel dialogo da Renata Sias, Enrico Cietta dell'Area Studi Diomedea, Alberto De Zan, presidente Assufficio e Roberto Zuccato, presidente Confindustria Veneto. L'incontro di Treviso, il terzo del 2013, segue due seminari organizzati da Assufficio a Milano: "Smart & Happy Office" presso Unicredit Tower e "Felicità e produttività in ufficio" nell'ambito

del 2° Forum FederlegnoArredo. Il tema della felicità resta centrale, ma l'obiettivo è ora dimostrare che **la qualità dello spazio di lavoro non agisce solo sulla felicità del dipendente, ma anche sul miglioramento delle loro performance**. "Anche l'ufficio è in cerca di nuovi modelli, un ufficio con scarsa identità che oggi più che mai è affine alla nomadica Bura medioevale, ma sembra ispirarsi ad altri contesti (ufficio-teatro, ufficio-club, ufficio-ristorante, ufficio-alveare, ufficio-città), in particolare a quelli mutuati dal mondo industriale" - ha ribadito Renata Sias che ha introdotto la relazione di Michele Bonfiglioli: "Un'organizzazione davvero snella richiede a tutti di pensare snello anche in ufficio". Nel modello operativo tradizionale, gli uffici operano per singole funzioni distinte, mancano



gli indicatori di performance e lo stato di avanzamento delle attività non viene misurato quantitativamente. **Il modello Lean cerca un equilibrio tra stile organizzativo, processi, tecnologie e ambiente fisico di lavoro** e si basa, al contrario, su **responsabilizzazione diffusa, stimoli alle iniziative personali, possibilità di crescita legata al merito, work-life balance, job-rotation**. Tutto ciò attraverso processi veloci depurati dagli sprechi di tempo. Perché, come ha concluso Michele Bonfiglioli: "A volte un flash meeting in piedi permette decisioni molto più veloci rispetto a un giro di email!"

In vetrina a FARETE



L'edizione 2013 di FARETE, la due giorni delle imprese targata Unindustria Bologna che si è svolta a metà settembre al CAAB (Centro Agroalimentare Bologna), è stata un successo, misurato dal vivo per Bonfiglioli Consulting, che era presente con la Lean Factory School.

Questa seconda edizione ha registrato infatti la partecipazione di **oltre 10.000 visitatori e un notevole incremento di stand espositivi, 500 in totale**.

La prima edizione aveva riunito invece più

di 300 imprese espositrici, attraendo oltre 7.000 visitatori.

Tramite le agende digitali e il portale www.farete.unindustria.bo.it sono stati fissati **2.300 appuntamenti** e la due giorni, oltre all'Assemblea Generale di Unindustria Bologna, si è arricchita di **oltre 40 workshop** e degli incontri dello spazio ComBo - Bologna Comunica.

FARETE è un appuntamento che apre concrete opportunità e sarà organizzato da Unindustria Bologna anche nel 2014.

Nuovamacut spiega il Lean ai soci

Nuovamacut e Bonfiglioli Consulting hanno organizzato un incontro dedicato alla "Metodologia Lean applicata allo sviluppo prodotto e all'innovazione". Un appuntamento inserito nel ciclo Nuova-

macut Vip Club, ideato per condividere esperienze e best practice, costruire relazioni, aprire opportunità di business e di crescita per ciascuna azienda. La tematica approfondita è stata la metodologia Lean

applicata ai processi di sviluppo prodotto e innovazione, al fine di renderli maggiormente snelli ed efficienti, puntando alla massima ottimizzazione delle risorse e alla conseguente eliminazione degli sprechi.

Lean Factory School®: "a tutto Master"

Dal 2014 il Master dedicato al Lean Six Sigma si abbinerà a quello sull'internazionalizzazione

Sono già due i percorsi di alta formazione che la Lean Factory School® di Bonfiglioli Consulting mette a disposizione.

"Siamo certamente soddisfatti del primo **Master dedicato al Lean Six Sigma**, che è arrivato con successo alla terza edizione – commenta Michele Bonfiglioli, amministratore delegato Bonfiglioli Consulting – e nei primi mesi del 2014 saremo pronti con la quarta edizione.

In parallelo **crecerà il Master dedicato all'internazionalizzazione**, che è frutto delle sinergie con Roncucci&Partners. Unendo le competenze di due società così fortemente specializzate nei rispettivi campi d'azione, dal 2014 imprenditori e mana-

ger potranno contare su un percorso di formazione mirato alla globalizzazione delle attività con focus su Business Development e Finanza Internazionale."

Ai due Master si abbinano i **corsi dedicati ai processi (Lean World Class®), all'innovazione e alla sostenibilità**. La Lean Factory School® è un modello nuovo di scuola di formazione, strutturata per applicare i concetti del Lean Thinking sul campo, in un ambiente che riproduce fedelmente la realtà aziendale. Con la Lean Factory School®, Bonfiglioli Consulting intende rispondere in modo nuovo ai bisogni delle imprese a caccia di competitività, mettendo a disposizione dei partecipanti anni di esperienze sul campo.

Master Executive "Internazionalizzare la propria impresa"

Le sinergie avviate da Bonfiglioli Consulting con Roncucci & Partners hanno dato vita a un Master Executive Lean Factory School® dedicato ai temi dell'internazionalizzazione e rivolto alle professionalità direttamente coinvolte nella definizione e gestione delle attività internazionali (export manager, direttore commerciale e vendite estero), ma anche a tutti quegli imprenditori che devono pianificare l'inizio o lo sviluppo di un'attività d'internazionalizzazione.

Il Master Executive è articolato su **12 giornate di aula, suddivise in 6 slot da 2 giorni**. Sono previsti incontri individuali per ogni azienda con l'obiettivo di affrontare tematiche reali e un'ulteriore giornata conclusiva per il debriefing e l'impostazione del follow up per ogni azienda.

Il Master è strutturato in **7 moduli**:

- 1) STRATEGIA 1 gg
- 2) METODO E PIANIFICAZIONE 1 gg
- 3) OLTRE L'EXPORT 2 gg
- 4) INFORMAZIONI DAL MONDO E MULTICULTURALITÀ 2 gg
- 5) OPERATIONS 2 gg
- 6) SOURCING 2 gg
- 7) EFFICIENZA- LEAN WORLDCLASS® 2 gg

Parallelamente ai 7 moduli, il corso prevede **affiancamento e follow up** personalizzati con esperti di internazionalizzazione per impostare un piano di sviluppo per l'estero partendo da dati reali.

La formula del Master è supportata da un'attività di formazione frontale, altamente interattiva e densa di esempi pratici e reali, nonché esercitazioni e risoluzione di case history.



Scarica la brochure
Lean Factory School®



calendario corsi 2014

LEAN FACTORY  SCHOOL
Bonfiglioli Consulting

www.leanfactoryschool.it



Leanizio

Due giornate full immersion per mettere in pratica i concetti Lean e toccarne con mano i risultati reali.

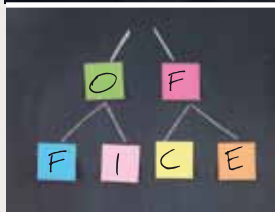
15-16 gennaio
3-4 febbraio
3-4 marzo
1-2 aprile
12-13 maggio
9-10 giugno
1-2 luglio



Gestione snella dei materiali

Due giornate sul campo per capire gli impatti della gestione dei materiali sulla fabbrica: progettazione e messa in pratica immediata, con valutazioni su produttività e giacenze.

20-21 gennaio
6-7 febbraio
11-12 marzo
8-9 aprile
15-16 maggio
12-13 giugno
3-4 luglio



Lean Office

Una giornata per eliminare le attività non a valore e progettare sul campo gli uffici in modo innovativo.

28-29 gennaio
25-26 febbraio
25-26 marzo
28-29 aprile
27-28 maggio
25-26 giugno
15-16 luglio



Gestione di progetti e commesse parallele

Due giornate full immersion dove sperimentare, attraverso la simulazione, problemi, criticità e soluzioni per la gestione della complessità.

13-14 febbraio
13-14 marzo
15-16 aprile
29-30 maggio
18-19 giugno
28-29 luglio



Ridurre i costi di prodotto

Due giornate full immersion per apprendere tecniche e strumenti di riduzione costi prodotto e progettazione robusta in area tecnica.

23-24 gennaio
20-21 febbraio
17-18 marzo
17-18 aprile
19-20 maggio
7-8 luglio



WCM Getting Started

Una giornata full immersion per conoscere i nuovi concetti della produzione World Class, testando sul campo la potenza del Cost Deployment e del People Development.

17 febbraio
14 aprile
27 giugno
25 luglio



GreenThinking

L'Energia che serve... per iniziare!
Un percorso sui temi dell'efficienza energetica e dell'ambiente per conoscere gli strumenti per una "sostenibilità competitiva".

6 giugno
24 luglio

Lean World Class®: il nuovo logo

Più distintività
ad un approccio innovativo



Cercare e trovare le soluzioni Lean World Class® che Bonfiglioli Consulting sta portando in molte aziende italiane sarà più facile grazie a **un nuovo logo, un marchio registrato e protetto, per distinguere il vero Lean World Class® dalle imitazioni**, che stanno circolando in diverse zone industriali del Paese. “Avevamo già avviato la protezione, perché si tratta di un approccio innovativo – spiega Matteo Bonfiglioli, presidente di Bonfiglioli Consulting. - Ora **con il logo rendiamo questa differenza più facilmente riconoscibile. Creato dall’agenzia Menabó Group – Partner of Leo Burnett**, il marchio Lean World Class® si abbina quindi all’utilizzo del simbolo ® (marchio registrato), che ha la principale funzione di rendere noto ai terzi che una determinata denominazione 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.

Cos’è il Lean World Class®

In un panorama di competitività inter-

nazionale e crisi di mercato bisogna mirare a diventare delle aziende eccellenti e per raggiungere questo obiettivo, prima di tutto, occorre volere, pensare e agire per essere eccellenti. In secondo luogo è necessario estendere la propria visione al di fuori dei concetti classici di efficienza: oltre a non poter prescindere da processi senza sprechi, bisogna puntare sia all’innovazione di prodotti, processi e servizi in modo da creare valore per i clienti e ritorni economici per l’azienda, sia alla sostenibilità intesa come capacità di ridurre il proprio impatto sull’ambiente (energia, acqua, rifiuti, emissioni, materiale), garantire condizioni di lavoro sicure e piacevoli e attivarsi per migliorare il contesto sociale in cui si agisce. Per raggiungere questa visione complessiva di eccellenza, di processi senza sprechi, propensione all’innovazione e strategia di lungo termine verso la sostenibilità ambientale e sociale, la strada è il Lean World Class®. Questa nuova metodologia, che riguarda tutta l’azienda e copre i quattro 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), affianca ai tradizionali concetti lean di valore, attività a valore, flusso tirato e miglioramento continuo, altri due concetti fondamentali: il **Cost Deployment** e il **People Development**, lo sviluppo delle persone, che rimangono sempre il valore aggiunto principale di ogni azienda. Il nome Lean World Class® segna il passaggio **dal “pensare snello alla maniera italiana”, sviluppato da molti anni da Bonfiglioli Consulting, al “lean di eccellenza a livello mondiale”**. La novità consiste nel **progettare, pianificare ed erogare in maniera puntuale il training necessario a colmare specifiche lacune formative**, individuate e misurate con strumenti creati ad hoc; ne consegue che non si tratta più di interventi formativi a pioggia, ma di **progetti di training focalizzati e mirati** anche ad aumentare il commitment e a ridurre l’assenteismo del personale. La valorizzazione delle persone, con la capitalizzazione di conoscenze e competenze, è alla base di un’azienda eccellente, che deve essere caratterizzata da persone preparate, responsabili e motivate a lavorare nell’ottica di un miglioramento continuo.

Harvard Business Review
ITALIA

Harvard Business Review
ITALIA



Harvard Business Review Italia
La gestione del cambiamento

Harvard Business Review Italia, l'edizione italiana della rivista di management pubblicata per la prima volta nel 1922 dalla Harvard Business School Publishing, di proprietà della Harvard Business School, ha ospitato una riflessione di Michele Bonfiglioli (amministratore delegato Bonfiglioli Consulting) dedicata a un tema di grande attualità: "La gestione del cambiamento in una transizione Lean: gioie e dolori in esperienze vissute". Harvard Business Review Italia è una rivista a cadenza mensile, basata sulla ricerca, scritta per i professionisti del business e del management. Da 85 anni si colloca sul mercato editoriale come un ponte tra la formazione accademica e la realtà delle aziende.

Il Sole 24Ore
sull'Operational Excellence Summit 2013

Anche il Sole 24 Ore ha dedicato un approfondimento sui temi chiave dell'edizione 2013 dell'Operational Excellence Summit, con una sintesi dei risultati presentati nel corso del meeting.



Industria & Finanza
Le aziende eccellenti dovranno puntare sulle risorse umane

Industria & Finanza, il quotidiano economico-finanziario del Nord Italia, consultabile anche on line su www.industriaefinanza.com, ha dedicato un approfondimento alle attività di ricerca di Bonfiglioli Consulting.



Trend racconta il Würth Day

Trend, l'house organ Würth, è una rivista aziendale tra le più prestigiose in Italia e la scelta di ospitare l'analisi di Michele Bonfiglioli sui temi della competitività e della formazione legati alle attività della Lean Factory School®

e alle sinergie in corso è la conferma che si tratta solo dell'avvio di una collaborazione che potrà dare buoni frutti in futuro. L'articolo è uscito nel numero dedicato ai 50 anni di attività di Würth.

Sistemi & Impresa Il Lean Accounting mette le ali alla contabilità tradizionale

La rivista Sistemi & Impresa ha dedicato al Lean Accounting un articolo legato ai risultati.

Il titolo, "metti le ali alla contabilità tradizionale", è già la sintesi del resoconto di un evento organizzato dal

Gruppo Formula, che ha visto (come in altre tappe del road show che ha toccato Padova, Milano e Reggio Emilia) Bonfiglioli Consulting protagonista con l'analisi dei vantaggi del Lean.



Orientarsi nel Team Building

Si tratta di prendere decisioni molto rapide, di creare team più piccoli da dedicare a funzioni specifiche, ma tutto è mirato al raggiungimento del traguardo

Prendete una giornata di agosto, davvero caldissima, e una cinquantina di consulenti (lo staff Bonfiglioli Consulting praticamente al completo). Prendete una location sui colli bolognesi (l'agriturismo Fattorie di Montechiaro a Sasso Marconi) e un formatore esperienziale: Luigi Mengato. Mixate il tutto e, dopo una tradizionale sessione di

aggiornamento sui piani di sviluppo illustrati da Matteo e Michele Bonfiglioli, ecco la novità: **la formazione esperienziale.**

“Abbiamo sperimentato **un percorso di Team Building** – spiega Mengato – **basato su geo-orienteeing con il supporto di localizzatori GPS.** È di fatto una caccia al tesoro un po' speciale, che spinge a riflettere sulle potenzialità e sui vantaggi



Pagina Facebook Convention
Bonfiglioli Consulting 2013



Nelle foto, le fasi del Team Building
Bonfiglioli Consulting 2013



del **gioco di squadra** anche nella vita quotidiana in azienda. Si tratta, proprio come in azienda, di **prendere decisioni molto rapide**, di **creare team più piccoli da dedicare a funzioni specifiche**, ma **tutto è mirato al raggiungimento del traguardo**. L'esperienza con Bonfiglioli Consulting è stata molto positiva. Tutti hanno partecipato attivamente e avviato riflessioni particolarmente legate al loro vissuto quotidiano e ai percorsi che seguono nelle aziende dove sono chiamati a dare consulenza.”

Si tratta, come sempre nella formazione esperienziale, di **avere una visione ampia e una grande capacità di reporting per non “perdere il filo”**.

Un test positivo che in futuro potrebbe aprire nuove opportunità.



CHI È

Luigi Mengato, formatore e consulente con base a Padova (Borgo srl), è un docente in materie comportamentali (Sviluppo Individuale, Team Building e TeamWork), specializzato in modalità formative blended (aula, outdoor, coaching e counseling, I.T.). Riveste il ruolo di Outdoor Training Project Manager al Trentino Outdoor Camp.

Dopo aver investito in innovazione di prodotto e di processo e in internazionalizzazione, ora il focus è insieme su operations, innovation e sustainability, ma senza dimenticare che tutto ruota intorno alle risorse umane.

Scelte di successo

L'edizione 2013 dell'Operational Excellence Summit

A metà maggio, Bonfiglioli Consulting, con l'Operational Excellence Summit, il suo appuntamento biennale organizzato a Milano, ha messo al centro del confronto a più voci tra imprenditori e manager i risultati aggiornati del suo benchmarking internazionale sull'eccellenza operativa delle imprese.

“Il 2013 sarà forse ricordato come un anno di crisi o di grande incertezza – ha detto Michele Bonfiglioli, amministratore delegato di Bonfiglioli Consulting, aprendo i lavori nella sede del gruppo Il Sole 24 Ore a Milano. - A noi invece piace **ragionare realisticamente, partendo da messaggi positivi, presentando storie ed esperienze di aziende e persone che hanno ottenuto risultati eccellenti anche in momenti difficili come quello attuale.**”

I dati del benchmarking dicono che in termini di competitività il lavoro da fare per gran parte delle imprese italiane è ancora tanto.

“Molti parlano di internazionalizzazione – commenta Michele Bonfiglioli – ma senza solide basi nella casa madre, in Italia, è difficile riuscire a performare in modo corretto, avviando una nuova unità produttiva all'estero, dove ci sono certamente opportunità ma anche problemi.”

I segnali positivi non mancano. **Il 71% delle aziende dichiara di avere una precisa strategia volta al raggiungimento dell'eccellenza operativa.** È un trend in crescita rispetto al dato rilevato nel 2010, quando la percentuale era ferma al 63%.

Il confronto condotto con sondaggi a livello internazionale rimette al centro “i soliti problemi italiani”.

Le aziende vincenti, in particolare le estere (41% contro il 31% di italiane), agevolate da un mercato del lavoro più flessibile, hanno ridotto il numero degli addetti, riuscendo a mantenere o leggermente migliorare le proprie quote di mercato.

Per far fronte al calo di marginalità che accompagna in questi anni tutte le aziende, italiane ed estere, hanno scelto di **non abbassare la qualità del prodotto, ma piuttosto di adottare politiche di riduzione dei costi**, tanto che il 69% di aziende italiane ed estere dice di voler puntare a ridurre il costo del prodotto, mentre il 94% delle aziende italiane e il 91% delle estere di puntare alla riduzione dei costi di processo.

Quasi tutte poi, in particolare l'81% delle italiane e il 71% delle estere, hanno l'obiettivo di **differenziarsi attraverso un migliorato livello di servizio.**

L'indagine condotta nel 2012 si è





focalizzata su tre parametri principali (operations, innovation, sustainability), ha coinvolto un campione di 200 aziende manifatturiere di Italia, Germania, Paesi Bassi, Francia, Belgio, Spagna, Giappone e Stati Uniti, appartenenti nel 60% dei casi ai settori dei beni industriali, dell'automotive e dei beni durevoli destinati al largo consumo. Per quel che riguarda il fatturato, si tratta per il 39% di aziende tra i 10 e i 50 mln di euro, nel 35% di aziende tra i 50 e i 250 mln di euro e nel 27% di aziende oltre i 250 mln.

“Innovazione e internazionalizzazione sono le due leve su cui hanno investito le aziende eccellenti - sottolinea Michele Bonfiglioli - ma **saranno le risorse umane il fattore chiave** su cui sarà necessario incidere maggiormente nei prossimi anni. La maggior ricchezza delle aziende è a portata di mano e non servono investimenti ingenti per trovarla. **Ogni azienda ha dentro di sé quei talenti che, se scoperti e coltivati, possono garantire il successo e il futuro ed è solo valorizzando e capitalizzando al massimo questi talenti, conoscenze e competenze, che sarà possibile fare quel salto di qualità necessario per competere nella sfida globale.**”

Sempre dall'indagine di Bonfiglioli Consulting risulta che il migliora-

mento continuo è parte integrante del Dna delle aziende che riescono a battere la crisi: caccia agli sprechi e alle inefficienze sono le parole d'ordine e per la prima volta emerge in maniera più diffusa la tendenza a collegare i sistemi di incentivazione al salario.

“Anche a livello operativo ci sono cambiamenti - aggiunge Matteo Bonfiglioli, presidente Bonfiglioli Consulting. - **I manager, oltre ad essere più coinvolti in prima persona, incoraggiano l'iniziativa dei singoli a proporre modifiche e miglioramenti** e questo approccio, che rappresenta una delle tecniche del miglioramento continuo, ci fa dire che si sta passando dalle parole ai

fatti.” Se poi la produttività continua a essere un fattore chiave e tutte le aziende sono focalizzate sul suo incremento, si afferma anche una **forte attenzione alla qualità e all'incremento del livello di servizio al cliente**. In particolare, quest'ultimo è dichiarato superiore rispetto a quello ricevuto dai fornitori (meglio l'automotive rispetto alle altre industries).

Viene confermata invece come **punto debole la standardizzazione, ossia, la capacità di riconoscere e diffondere le best practice aziendali, che rappresenta per tutte le aziende, sia italiane che straniere, un punto di miglioramento.**

La gestione del processo di inno-



Dalle parole ai fatti!
Il management dichiara di essere coinvolto in prima persona nei progetti di miglioramento e qualcosa è cambiato negli ultimi anni.

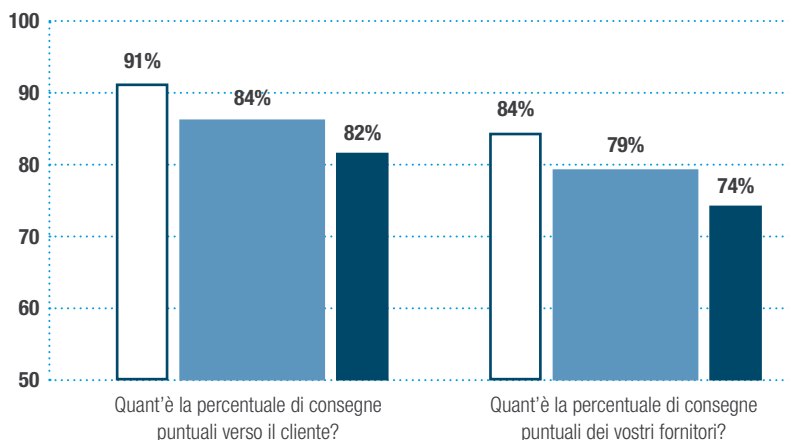
vazione è considerata ancora da migliorare e sviluppare per oltre il 50% del campione. La stessa percentuale dichiara di voler aumentare gli investimenti in innovazione, contro il 42% delle straniere, ma il gap è forte: se in media nelle aziende estere si investe il 10% del fatturato in R&D, le aziende italiane tornano a confermarsi quelle che in assoluto investono di meno in innovazione (3%).

La sostenibilità dell'impresa diventa, anno dopo anno, un tema sempre più rilevante. Dallo studio emerge che è centrale per il 70% delle aziende. E se la maggior parte delle grandi industrie ha messo in atto progetti di risparmio energetico, mentre le piccole e medie imprese ci stanno lavorando, per tutte le imprese, produrre meno rifiuti, controllare i processi di produzione e generare prodotti a basso impatto ambientale, sono diventati gli obiettivi attuali.

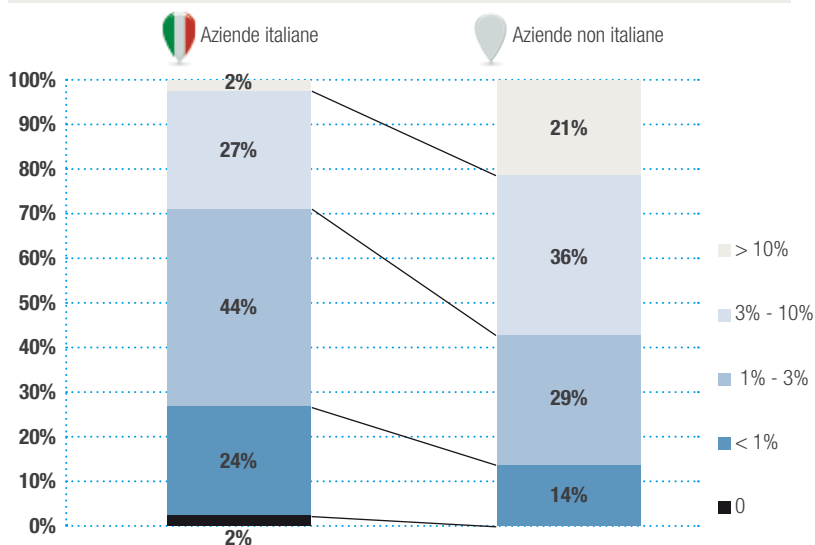
www.opexcellence.eu



VALORE DEL LIVELLO DI SERVIZIO (ANNO 2012)



QUANTO SI INVESTE (VALORI 2012 IN % SUL FATTURATO)



SI CHIEDE DI VALUTARE LE SEGUENTI AFFERMAZIONI RELATIVE AL COMMITMENT ED ALLA CULTURA D'IMPRESA DEI MANAGER:

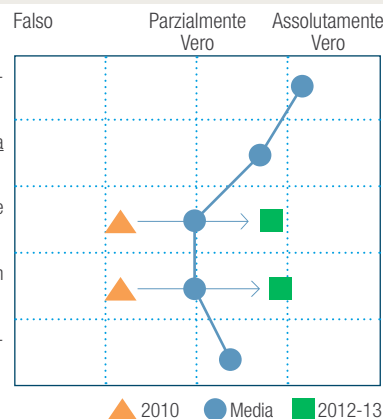
Il nostro management è personalmente coinvolto nei progetti di miglioramento.

Noi manteniamo una struttura di comunicazione aperta buon flusso d'informazioni tra i lavoratori e management

I manager incoraggiano l'iniziativa dei singoli a proporre modifiche e miglioramenti

La qualità viene percepita dal management come un tema proprio di tutte le funzioni aziendali

I nostri dipendenti si adoperano per ridurre o evitare qualsiasi tipo di spreco (sprechi di tempo, di materiale, etc.)



Last minute: siamo sempre "il motore del mondo"

Cresce un nuovo made in Italy,
ma non è ancora conosciuto
come quei marchi che hanno fatto
la storia industriale italiana



La vecchia Europa è ancora il principale attore manifatturiero mondiale. Gli assi portanti di questo primato sono Germania, Italia e Francia. La Germania è prima per competitività, l'Italia è seconda nel commercio internazionale. "Il nostro Paese – conferma nelle sue analisi più recenti Marco Fortis - ha un'elevatissima diversificazione merceologica, il ruolo delle medie imprese è cresciuto, abbiamo tante aziende leader di mercato con produzioni altamente specializzate. In questo scenario, la meccanica non elettronica è diventata trainante." Secondo il vicepresidente di Fonda-

zione Edison, in questi anni è cresciuto e si è sviluppato un nuovo made in Italy che tiene testa al concorrente tedesco.

"Nel 2011 - aggiunge l'economista - l'Italia ha battuto la Germania in termini di export netto di prodotti con una gamma di 1.215 prodotti pari a un surplus di 150 miliardi di dollari. Questo dimostra che il **manifatturiero italiano ha ancora basi solide sia nei settori tradizionali che in quelli emergenti a più alto valore aggiunto.**

C'è solo un gap ed è che il nuovo made in Italy non è ancora conosciuto come quei marchi che fecero la storia industriale italiana."

Microfono aperto: la "ricetta" di Marco Fortis

Marco Fortis (Vicepresidente della Fondazione Edison e Responsabile della Direzione Studi Economici di Edison), nel suo intervento all'Operational Excellence Summit, ha concentrato l'attenzione sul valore del made in Italy. "La domanda interna italiana è stata fiaccata enormemente dalla politica di austerità che ci è stata imposta dall'Europa e che l'Italia ha adottato in modo forse un po' troppo meccanico senza chiedere delle contropartite, se non altro in termini di flessibilità, che sono state invece ottenute dalla Francia e dalla Spagna, che pure hanno parametri non dissimili dai nostri. In queste condizioni, per le imprese è difficilissimo lavorare, perché la domanda interna, sia a livello di consumi privati che di investimenti delle imprese, sia a livello di spesa pubblica, quindi di investimenti infrastrutturali, è praticamente crollata. **L'unico spazio di manovra in questa fase così difficile è rappresentato dall'export e dalla possibilità di crescere sui mercati internazionali. Meglio se le attenzioni delle imprese si concentrano sui mercati extra UE, anche se Cina e Turchia hanno performance meno brillanti, perché in Europa non sembrano esserci margini di crescita adeguati. L'unica vera strategia vincente per le imprese italiane è quella di non perdersi d'animo e di continuare a puntare in alto.**"





OpexAward 2013: vincenti perché "convincenti"

Giunto alla terza edizione, l'Opex Award di Bonfiglioli Consulting premia quelle aziende che all'efficienza produttiva affiancano una forte spinta verso l'innovazione e verso la sostenibilità aziendale. Quest'anno hanno partecipato circa 200 aziende italiane e internazionali equamente suddivise tra piccole medie e grandi.

Vincitore assoluto è la Vestas Nacelles Italia che si è distinta come Best In Class ottenendo i migliori risultati. Leader mondiale nella produzione di pale eoliche, Vestas è eccellente a 360°: in ambito operations, sul fronte innovazione e sotto l'aspetto della sostenibilità ambientale.

Ha ritirato il premio il vice presidente Francesco Velluto.

Il premio è arrivato prima della decisione della multinazionale di chiudere l'impianto italiano.

Roberto Calati di **Tenova Factory Pomini di Varese** (specializzata nelle forniture per l'industria metallurgica e mineraria) ha ritirato il premio come **vincitore della categoria innovazione.**

Alessandro Longhi per la **OMB Salleri di Brescia** (minuterie metalliche e valvole di arresto) **ha vinto il premio per la categoria processi.**

Nella **categoria sostenibilità ha vinto l'Opex Award 2013 la Albea Tubes Italia di Alessandria** (contenitori per l'industria farmaceutica).



Cinque storie "eccellenti"

Nel corso dell'Operational Excellence Summit 2013, giunto alla 6ª edizione, sono stati presentati cinque casi di aziende che ce la fanno, storie di eccellenza vissute in Italia. In quattro lettere, OpEx (Operational Excellence), c'è il nuovo stato dell'arte nelle strategie per ottimizzare la gestione aziendale. Qualcosa di più e di diverso rispetto a modelli come il Lean Thinking, ma anche il Six Sigma, il World Class Manufacturing e altro ancora.

L'eccellenza operativa è una filosofia di leadership, lavoro di

squadra e di problem solving, con conseguente miglioramento continuo in tutta l'organizzazione allargata alla supply chain incentrato sulle esigenze del cliente e si basa solo in parte su strumenti e metodi di miglioramento della qualità come il just-in-time, il kaizen, il flusso, Jidoka e Heijunka o il takt time. Bonfiglioli Consulting punta non solo al "Best in Class" nelle operations industriali, un requisito indispensabile, ma anche alla capacità di fare innovazione e alla sostenibilità ambientale.



Romano Bonfiglioli: una vita per le imprese

Nel corso dell'Operational Excellence Summit 2013, che coincideva con il 40° dalla fondazione di Bonfiglioli Consulting, **Tiziana Ferrari, direttore generale di Unindustria Bologna, ha consegnato a Romano Bonfiglioli una targa "alla carriera"**. Un segno di riconoscimento per chi ha saputo costruire percorsi di

collaborazione con tanti altri imprenditori e con le loro aziende per far crescere la cultura dell'eccellenza operativa. Un impegno che in quarant'anni ha dato risultati concreti e positivi anche nel mondo Confindustria con centinaia di conferenze e collaborazioni a Bologna e in tutta Italia.

Case history: ecco chi sono

Ugo Caratti è dal luglio 2009 Direttore Amministrativo e Finanziario e Consigliere Delegato di Bosch Rexroth SpA.

Riccardo Fava, imprenditore e manager. Dal 1999 è Amministratore Delegato e Direttore Generale della Baltur SpA. E' inoltre Amministratore Delegato della Relfin S.r.l. (holding di famiglia che controlla il Gruppo Fava) e Consigliere di Amministrazione della Fava SpA.

Alfeo Martini, imprenditore e manager in MGM Mondo del Vino. Un gruppo che si occupa principalmente di esportazione di vini italiani nel mondo, con una discreta partecipazione nel commercio nazionale con prodotti destinati a ristoranti ed enoteche.

Massimiliano Vannucchi è Vice Chief Operating Officer del gruppo Sofidel dal 2009. Classe 1968, è laureato in Ingegneria Chimica.

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

Bruno Bertoli è Presidente e Consigliere Delegato di Metra SpA, socio fondatore e consigliere delegato di Metra Poland Aluminium, di Elettropiemme (progettazione e installazione impianti fotovoltaici e quadri elettrici), consigliere delegato di Metra Holding SpA (finanziaria del gruppo Metra), di Metra Ragusa SpA (estrusione e verniciatura profilati di alluminio per architettura e industria), di Omav SpA (Impianti per estrusione), di Banca Aletti, di Ensun (holding di partecipazioni) e di Metra Sistemi Srl (commercializzazione di sistemi per edilizia Metra).

La Food and Drug Administration pensa Lean

I vantaggi si ottengono applicando quello che è forse il concetto che più di tutti caratterizza l'approccio snello: la prevenzione e il Continuous Improvement



La svolta, che possiamo definire epocale per il settore Pharma, è arrivata nel momento in cui l'FDA (la Food and Drug Administration americana), l'EMA (l'agenzia comunitaria dell'Unione Europea per la valutazione dei medicinali) e la giapponese MHLV (Ministry of Health, Labor, and Welfare) hanno emanato le linee guida congiunte ICH Q8 e ICH Q9 che, sebbene non in forma obbligatoria, introducono il concetto di QbD (Quality by De-

sign) per le aziende del settore farmaceutico.

In sostanza, le massime autorità di controllo del mondo farmaceutico hanno stabilito che anche in questo settore i processi di sviluppo prodotto e industrializzazione devono essere focalizzati sulla definizione di parametri critici per la qualità a livello di prodotto e processo e, sulla base di questi, sulla determinazione di un "Design Space" in cui la correlazione fra questi parametri sia perfettamente nota e controlla-

bile ed assicuri un prodotto all'interno delle specifiche desiderate. Gli strumenti utilizzabili a tal fine sono quelli ben noti a chi applica da anni l'approccio Lean: FTA, (Free Trade Agreement), FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) e altri ancora, unitamente a strumenti statistici quali il Design of Experiment. Ora non ci possono essere dubbi: anche le aziende del Pharma sono chiamate ad entrare nel mondo Lean e ad abbracciare i principi di una filosofia operativa che ha portato all'eccellenza aziende di tutti i settori in ogni parte del mondo.

Il segnale è chiaro e si riassume nel **concetto di Quality by Design (QbD), un approccio parte della visione Lean, che vede la qualità non come parametro da verificare a prodotto finito, ma come il frutto di un'attività che nasce a monte, in fase di sviluppo prodotto, e prosegue in modo integrato nella fase di industrializzazione e quindi di produzione**, il cui risultato è la perfetta conoscenza e il controllo dei parametri critici per la qualità sia del prodotto che del suo processo produttivo.

Ma facciamo un passo indietro. Le attività di sviluppo e produzione



di un farmaco sono letteralmente governate dal concetto delle “specifiche”, così come richiesto dalle GMP (Good Manufacturing Practice), ed ogni prodotto o attività in queste aree deve sottostare a stringenti specifiche con margini minimi di deviazione. Di conseguenza, **il mondo produttivo farmaceutico è dominato da procedure operative standard, sistemi di controllo qualità, sistemi di controllo ambientale e attività di training del personale.** È stato calcolato che la produzione farmaceutica opera ad una capacità variabile fra 1/2 e 3/4, corrispondente a 2 sigma, il che comporta una perdita in termini di costi per la qualità intorno al 20-25%.

È evidente come l’approccio tradizionale, che scarica sul controllo qualità del prodotto finito e sulle eventuali rilavorazioni, nonché sulla gestione documentale delle deviazioni, il successo o meno di una campagna produttiva sia estremamente dispendioso e non più sostenibile.

Analisi multisettoriali hanno dimostrato come circa il 70% dei costi diretti di produzione di un prodotto (inclusi i costi della non-qualità) siano indirettamente generati da scelte fatte in fase di progettazione e industrializzazione. Appare chiaro quindi come il problema della qualità non possa essere affrontato efficacemente se non andando a

intervenire in queste fasi a monte, secondo appunto il concetto Lean di QbD, che si contrappone al tradizionale concetto di Quality by QC (Quality Control).

Concludendo, i benefici possibili sono notevoli: un processo di sviluppo più focalizzato e più rapido; la possibilità di accettare variazioni, sia di parametri relativi alle materie prime che di processo, all’interno del Design Space senza impatto sulla qualità del prodotto finale e quindi senza la generazione di deviazioni da gestire; infine, ma non ultima, l’opportunità di migliorare il processo produttivo, sempre all’interno del Design Space, durante il ciclo di vita del prodotto, senza richiedere ulteriori convalide di processo alle Autorità Regolatorie.

In altre parole, la possibilità di applicare quello che forse è il concetto che più di tutti caratterizza l’approccio Lean: la prevenzione e il Continuous Improvement.

	Capacità	Sigma (+/-)	Taguchi Perdite	PPM Difetti	Resa tecnica	Costi per la qualità
Farmaceutico	1/2	1,5	400		86,6	20-25%
	3/4	2,25	178	ca 25.000	97,55	17-22%
	1	3	100	2.700	99,73	12-18%
Automotive	1 1/3	4	56	63	99,9937	4-8%
	1 2/3	5	36	0,0002	99,999998	1-3%
Semicon	2	6	11			<1%
	5	15	4			

Lean Factory School®

Dove la teoria diventa pratica, per sperimentare l'eccellenza sul campo.



Scopri tutti gli appuntamenti per toccare con mano i vantaggi del Lean Thinking sul sito.

