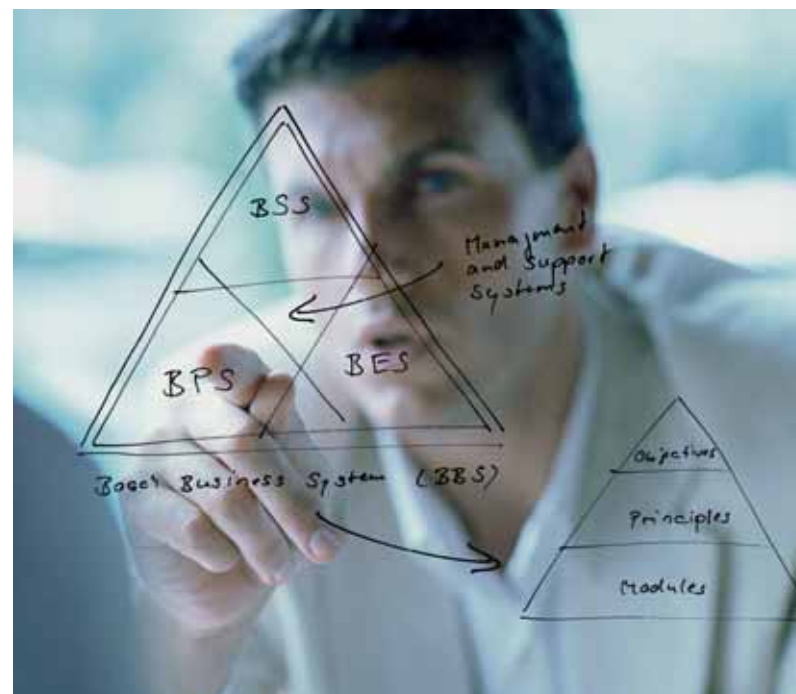


Robert Bosch GmbH  
Postfach 10 60 50  
D-70049 Stuttgart  
Germany  
Tel: +49 711 811-0  
Fax: +49 711 811-45000  
[www.intranet.bosch.com](http://www.intranet.bosch.com)



**La nostra motivazione, la nostra coesione, il nostro impegno.**  
House of Orientation: Visione, Linee guida, Valori,  
Competenze distintive, Bosch Business System

 **BOSCH**  
Tecnologia per la vita

Qual è la missione Bosch? Quale Visione ci unisce?  
Quali sono le Linee guida e la logica di gestione del cambiamento secondo cui lavoriamo?  
Quali sono i nostri Valori e le nostre Competenze distintive?

Cari Collaboratori,

da ormai circa 120 anni il Gruppo Bosch riscuote successi con innovazioni pionieristiche e di indiscussa utilità generale che hanno contribuito alla sua forte crescita; oggi Bosch conta su una rete di clienti e fornitori di estensione mondiale.

Mantenere e rafforzare questa posizione è nostro impegno costante. Ma per far ciò abbiamo bisogno di una Visione comune, perché una spiccata internazionalizzazione comporta il rischio che i valori e le convinzioni che ci sono stati tradizionalmente trasmessi non vengano vissuti in automatico da ogni collaboratore. Proprio la nostra distintiva cultura aziendale, poggiata su comuni fondamenta – oltre alla condivisione di altri importanti elementi – è alla base del successo imprenditoriale e della nostra capacità di costante evoluzione sul mercato internazionale.

#### **Il futuro ha bisogno di tradizione**

Robert Bosch diede il proprio nome all'azienda e ne definì i valori, ancora oggi perfettamente validi. Per lui "successo" non significava semplicemente crescita economica, bensì anche miglioramento delle condizioni di vita. Oggi noi confermiamo ed esprimiamo questo suo intendimento nel nostro motto "Tecnologia per la vita". Robert Bosch formulò principi e direttive che sono tuttora validi e che ancora ci accompagnano e ci guideranno anche nel futuro. Perché il futuro ha bisogno di radici. La nostra azienda vive in un perfetto connubio tra

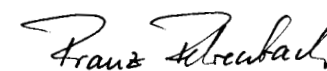
tradizione e modernità, da cui trae energia per il proprio cammino. Motivazione e una generale condivisione degli obiettivi non possono prescindere però da un'adeguata informazione e dalla individuale capacità di assunzione di responsabilità. Questa "House of Orientation" è stata realizzata proprio perché tutti possano avere una comune visione del forte sviluppo del Gruppo Bosch.

Perché il nostro obiettivo deve essere l'ottimale sfruttamento del grande potenziale Bosch in tutti i settori aziendali e le regioni del mondo, per incrementare in modo significativo la competitività di Bosch a lungo termine.

#### **Capire e vivere la cultura aziendale**

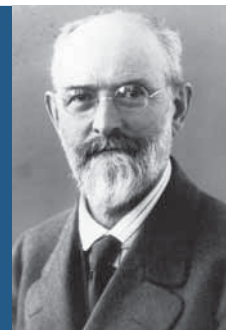
Questa "House of Orientation" illustra la nostra Visione, i principi del nostro agire imprenditoriale e le capacità che abbiamo e che vogliamo sfruttare per continuare ad essere di successo anche per il futuro. Fornisce anche informazioni in merito ai nostri obiettivi ed ai Valori che ci motivano nella nostra quotidiana ricerca del successo e del miglioramento.

La "House of Orientation" aiuta tutti i collaboratori a comprendere e vivere la nostra cultura aziendale – una cultura che ci orienta, ci unisce e crea identificazione.

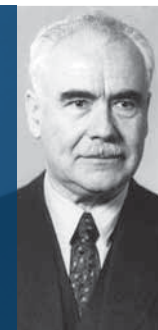


Franz Fehrenbach

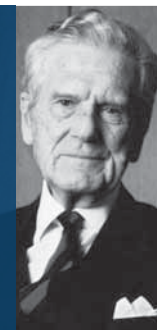
## Introduzione



Robert Bosch



Hans Walz



Hans L. Merkle



Marcus Bierich



Hermann Scholl



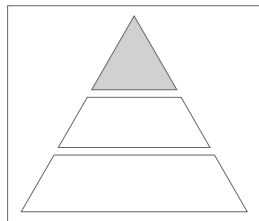
Franz Fehrenbach

## Contenuti



Questa nostra “House of Orientation” raccoglie ed illustra Visione, Linee guida, Valori, Competenze distintive ed il Bosch Business System (BSS). Ci guida, ci conduce, ci rafforza e ci motiva. Ci dà sostegno, forza e consapevolezza delle nostre capacità, ci fornisce inoltre strumenti con cui sviluppare il nostro continuo processo di cambiamento e miglioramento.

Visione	Visione	6
Linee guida <b>BeQIK</b> Be Better Be Bosch	Linee guida	8
Competenze distintive	Valori	10
Valori	Competenze distintive	12
	Bosch Business System	16



## Dove vogliamo andare. Cosa vogliamo essere.



La nostra Visione è la nostra proiezione nel futuro. Ci dice dove vogliamo arrivare e guida le nostre azioni.



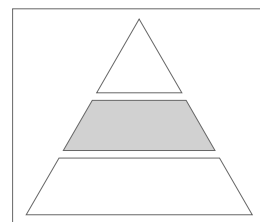
### La nostra Visione. Creare e vivere i Valori.

In qualità di azienda leader per tecnologia e servizi, capitalizziamo le nostre opportunità su scala mondiale per realizzare uno sviluppo consistente e duraturo. La nostra ambizione è di migliorare la qualità della vita con soluzioni innovative e di generale utilità. Per questo ci concentriamo sulle nostre competenze chiave nei settori della tecnica per autoveicoli e della tecnologia industriale, così come su prodotti e servizi per uso professionale e privato.

In ogni nostra iniziativa, puntiamo al successo economico duraturo e ad una posizione leader sul mercato. Autonomia imprenditoriale e indipendenza finanziaria ci consentono di agire con ampi orizzonti temporali. Nello spirito del nostro Fondatore, ci assumiamo particolari responsabilità verso la società e l'ambiente – in ogni nostra espressione imprenditoriale.

I nostri clienti ci scelgono per la nostra capacità innovativa ed efficienza, per la nostra affidabilità e la qualità del nostro lavoro. Le nostre strutture organizzative, i processi e gli strumenti di gestione manageriale sono chiari e semplici e rispondono alle esigenze dei nostri vari settori di attività. Agiamo secondo principi comuni. Siamo fortemente determinati a raggiungere insieme gli obiettivi concordati.

Come collaboratori Bosch in tutto il mondo sentiamo e viviamo nella quotidianità un legame particolare con i nostri Valori. La nostra pluralità culturale è fonte di nuovo e rinnovato vigore. Viviamo i nostri compiti come una sfida costante, ci impegniamo con entusiasmo e siamo orgogliosi di essere parte di Bosch.



Linee guida – House of Orientation | 8

## Le nostre Linee guida

### **BeQIK**

La qualità è il nostro bene più prezioso.  
L'innovazione garantisce il futuro dell'azienda.  
L'orientamento al cliente soddisfa clienti e collaboratori.

### **BeBetter**

Vogliamo un miglioramento continuo.  
Vogliamo essere migliori della concorrenza.

### **BeBosch**

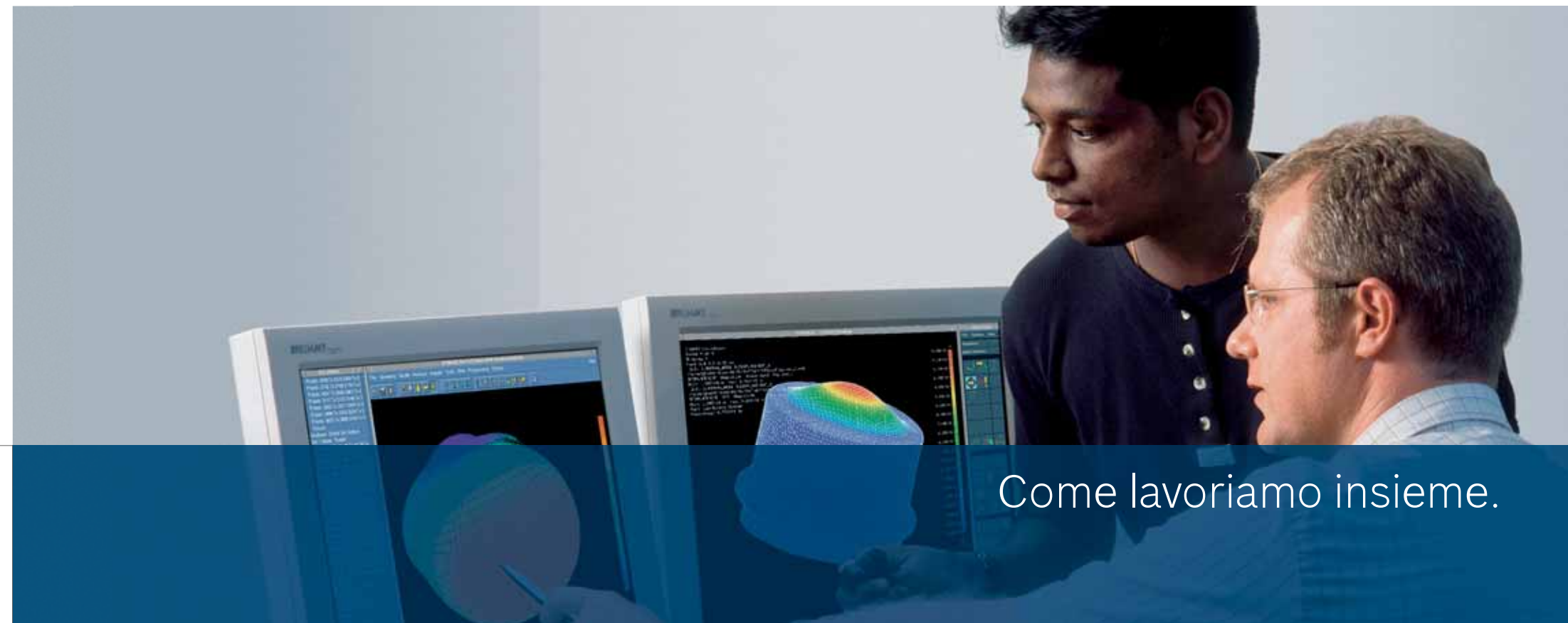
Forniamo prodotti e servizi d'eccellenza in tutto il mondo.  
Manteniamo i nostri impegni.

La redditività garantisce la nostra crescita.

# BeQIK

- Qualität
- Innovation
- Kundenorientierung

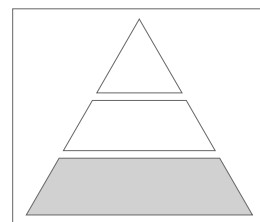
Be **Better** Be **Bosch**



## Come lavoriamo insieme.

Il BeQIK indica il cammino verso i nostri obiettivi futuri. Ci chiarisce quali devono essere i punti focali delle nostre azioni. Il nostro obiettivo di un continuo miglioramento dei processi interni e, in quest'ambito, il CIP (Continuous Improvement Process = processo di miglioramento continuo) rappresenta il riferimento delle attività di cambiamento in Bosch.

Ma BeQIK è sinonimo anche di maggior velocità in tutto quello che facciamo: sta per Qualità (Q), Innovazione (I) e orientamento al Cliente (K). Affinché possiamo anche in futuro realizzare la necessaria redditività, per garantire crescita e successo economico, quindi l'esistenza a lungo termine della nostra azienda.



Valori – House of Orientation | 10

I Valori Bosch sono le fondamenta su cui poggiano i successi del passato e su cui vogliamo costruire il nostro futuro. Guidano le nostre azioni, ci dicono che cosa è importante e quali sono i nostri impegni.



Su cosa costruiamo. Cosa ci motiva.

## I nostri Valori

### ■ **Orientamento al futuro ed alla redditività**

Per poter garantire alla nostra azienda forte sviluppo e successo imprenditoriale a lungo termine, partecipiamo attivamente alle evoluzioni tecnologiche e di mercato, assicurando con ciò anche per il futuro ai nostri clienti soluzioni innovative ed ai nostri collaboratori opportunità lavorative attraenti. Agiamo e decidiamo orientandoci alla redditività per garantirci crescita ed autonomia finanziaria. Con i nostri dividendi la Fondazione Robert Bosch finanzia iniziative di pubblica utilità.

### ■ **Responsabilità**

Siamo consapevoli che il nostro agire imprenditoriale debba essere in linea con gli interessi della società. I nostri prodotti e servizi sono finalizzati soprattutto alla sicurezza delle persone, alla gestione oculata delle risorse ed al rispetto dell'ambiente.

### ■ **Iniziativa e coerenza**

Agiamo in modo proattivo, con responsabilità imprenditoriale e siamo coerenti nel perseguire i nostri obiettivi.

### ■ **Trasparenza e fiducia**

Informiamo con tempestività e chiarezza i nostri collaboratori, partner d'affari e finanziatori in merito ad importanti sviluppi aziendali, creando le basi per una collaborazione di piena fiducia.

### ■ **Correttezza**

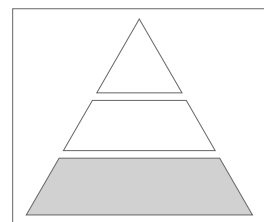
La correttezza reciproca nella collaborazione fra di noi e con i nostri partner d'affari è per noi premessa fondamentale per il nostro successo.

### ■ **Affidabilità, credibilità e legalità**

Promettiamo solo ciò che possiamo mantenere, le promesse sono per noi un impegno e rispettiamo il diritto e le leggi.

### ■ **Pluralità culturale**

Ci riconosciamo nelle nostre origini regionali e culturali ed apprezziamo al tempo stesso la pluralità delle culture, quale patrimonio addizionale e premessa per il nostro successo nel mondo.



Competenze distintive – House of Orientation | 12

In oltre un secolo di attività la nostra azienda, ha accumulato uno straordinario patrimonio di ampie e diversificate competenze distintive, da cui derivano consistenti vantaggi competitivi e che costituisce la base per il futuro sviluppo aziendale.

Cosa sappiamo fare.



## Le nostre Competenze distintive

### ■ **Visione strategica**

Possiamo vantare una lunga esperienza che ci consente di riconoscere in anticipo futuri sviluppi tecnologici ed economici, di fissare obiettivi chiari e convincenti e di garantirne il raggiungimento. Obiettivi e iniziative si sviluppano essenzialmente secondo una chiara prospettiva a lungo termine, in tutti i nostri settori di attività e a livello mondiale. Questa strategia si basa su una politica commerciale finalizzata alla costante tutela dell'autonomia imprenditoriale e dell'indipendenza finanziaria.

### ■ **Forza innovativa**

Essenza della nostra azienda e motore della nostra evoluzione è la determinazione a sviluppare nuove soluzioni tecniche ad elevato vantaggio per il cliente, utilizzando i risultati originali della nostra ricerca. Tale capacità deriva dall'elevata qualificazione e motivazione dei nostri collaboratori, dalla nostra stretta collaborazione con clienti eccellenti nella tecnologia, nonché dalla nostra disponibilità ad investire in modo significativo in attività di ricerca di base e in progetti il cui successo sul mercato è previsto solo a lungo termine.

### ■ **Processi efficienti**

In qualità di impresa industriale consolidata possiamo vantare un ampio know-how sui processi a tutti i livelli di creazione del valore, dallo sviluppo alla produzione fino alla commercializzazione. Uno dei nostri punti di forza è la predisposizione e l'attitudine al miglioramento continuo (CIP) per incrementare progressivamente la nostra efficienza in un'ottica di maggiore redditività. Nell'ambito della competizione globale, riusciamo così a garantire da un lato la differenziazione funzionale dei nostri prodotti, dall'altro costi più contenuti nelle commodities.



#### ■ **Qualità e affidabilità**

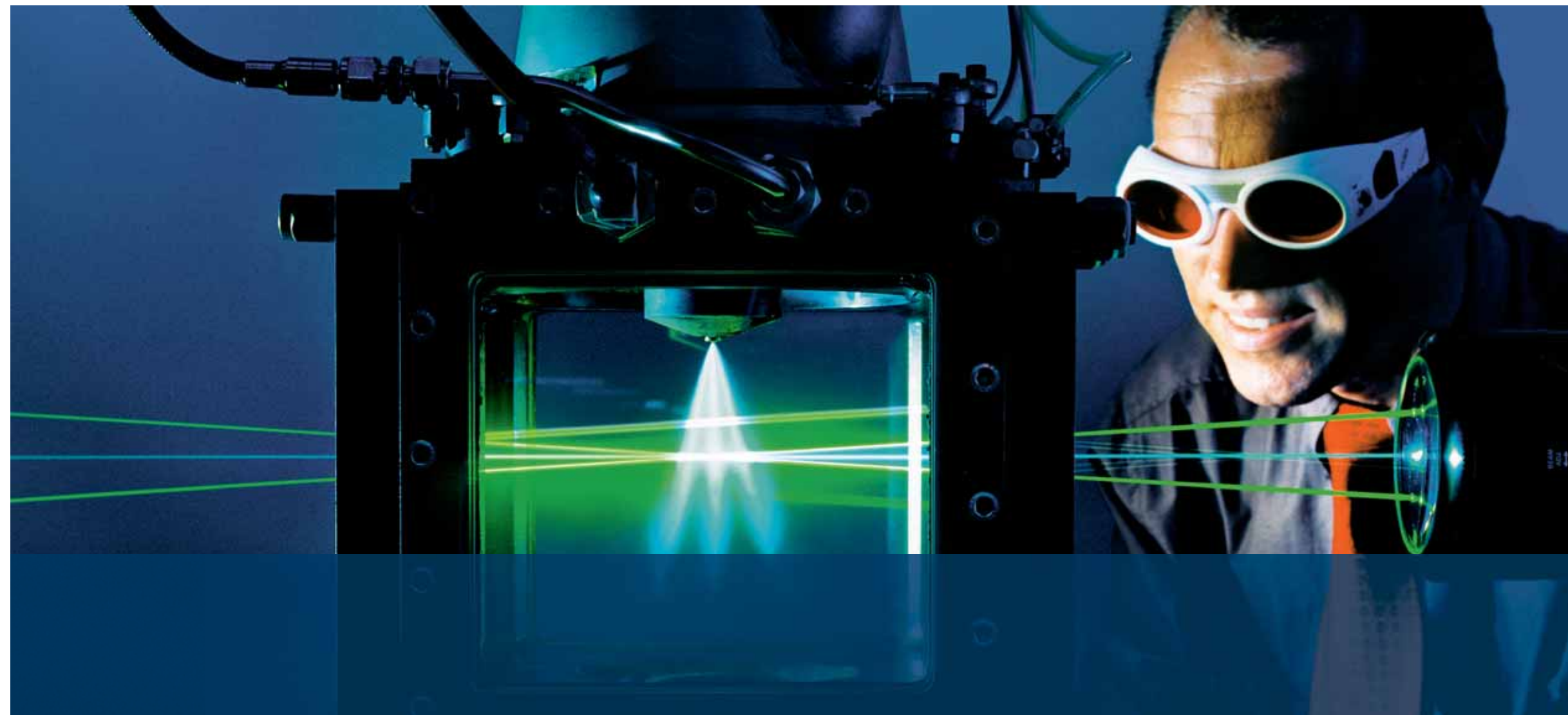
Sin dall'epoca della propria fondazione la nostra azienda si è guadagnata la fama di fornitore di massima qualità ed affidabilità. La citazione di Robert Bosch "La qualità è il nostro bene più prezioso" è tuttora un principio della nostra politica commerciale. L'applicazione con successo di questo principio è la prima ragione della prestigiosa immagine del marchio Bosch. I nostri clienti ripongono particolare fiducia nella nostra capacità di garantire elevati livelli qualitativi anche per prodotti e sistemi sempre più complessi. Una fiducia che trova giustificazione anche nella nostra determinazione nell'introdurre le necessarie iniziative di miglioramento in modo accurato e duraturo.

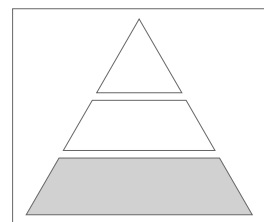
#### ■ **Presenza globale**

L'azienda ha le proprie radici in Germania, ma nutre da sempre una spiccata vocazione internazionale. Nei nostri settori di attività raramente si incontrano aziende con una presenza globale tanto ampia. I nostri siti produttivi e centri di ricerca e sviluppo nel mondo lavorano in stretta collaborazione: questa presenza e la nostra esperienza globale ci consentono di sfruttare al meglio le opportunità sui mercati emergenti attuali e futuri.

#### ■ **Sviluppo del personale**

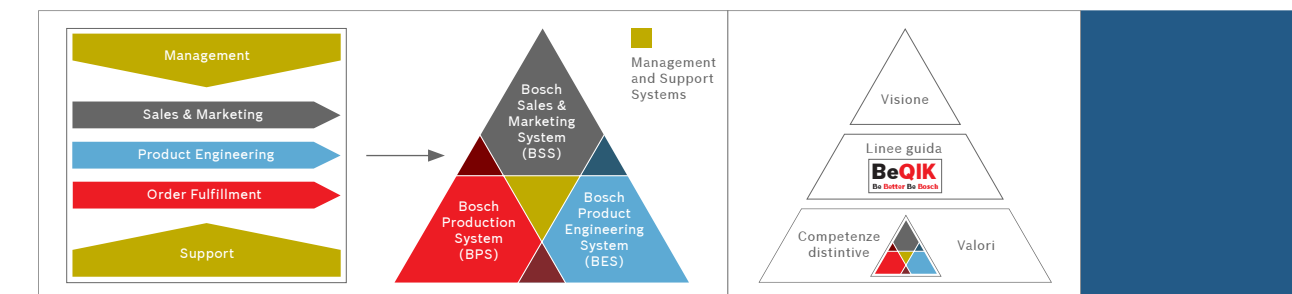
L'evoluzione della nostra azienda è supportata da una sistematica e coerente gestione delle Risorse Umane, con la quale l'azienda assicura l'ottimale preparazione dei nostri collaboratori alle future esigenze professionali. Il nostro sistema interno di formazione vi contribuisce in modo significativo. Per consentire a tutti la fruizione di questo know-how possiamo anche contare su una cultura aziendale integra, che in particolare ci aiuta a promuovere l'impegno per il raggiungimento di importanti obiettivi aziendali e ad integrare le diverse culture mondiali in un'unica identità Bosch.





Visione, Linee guida, Valori e Competenze distintive ci guidano, ci indirizzano, ci conducono e ci rafforzano. Creano le basi per un positivo e duraturo sviluppo della nostra azienda.

Per poter realizzare la nostra Visione Bosch, dobbiamo evolverci incessantemente e gestire il cambiamento. Il che presuppone una metodica sistemica che evidenzia concretamente dove dobbiamo rinnovarci e come possiamo gestire in pratica questi cambiamenti.



## Il Bosch Business System (BBS)

BBS risponde a questa esigenza di metodica sistemica per la nostra azienda.

E' stato sviluppato con una struttura uniforme, chiara e semplice, concepita in funzione dei processi chiave e di supporto della nostra azienda. Per "processi chiave" intendiamo i tre processi per la creazione di valore, dal mercato fino al cliente.

Il BBS prevede per ciascuno di questi processi chiave, ma anche per i processi di management e di supporto, specifici sotto-sistemi (ved. fig. 1) che consentono di tenere in debito conto le peculiarità dei singoli processi e i differenti requisiti richiesti ai manager e ai collaboratori.

La Visione e gli obiettivi aziendali che ne derivano vengono

quindi ottimizzati, concordati e realizzati ai sensi del BBS, in tutte le funzioni ed i settori. Il sistema contribuisce con ciò alla concretizzazione della componente "BeBetter" nell'ambito della nostra filosofia BeQIK e rappresenta un'importante sezione della nostra "House of Orientation".

### **Perché abbiamo bisogno di un sistema di gestione del cambiamento?**

Se vogliamo gestire con successo i cambiamenti in Bosch, dobbiamo sempre considerarli nel loro contesto generale. Il BBS e i suoi sotto-sistemi soddisfano appieno questa esigenza di approccio globale: consentono infatti di tenere in considerazione i contesti complessi e le correlazioni che si ingenerano in attività di cambiamento, in particolare per quanto attiene management e collaboratori.

Come impariamo. Come rimaniamo all'avanguardia.

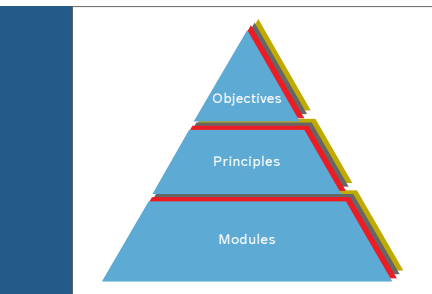


Fig. 3: Struttura del BBS

#### Come otteniamo questo risultato?

Il BBS ed i rispettivi sotto-sistemi sono stati concepiti secondo una struttura uniforme, atta a gestire e sintonizzare adeguatamente le attività di cambiamento in Bosch (ved. fig. 3). Al livello superiore ritroviamo gli **Obiettivi** che perseguiamo con il cambiamento. Tali obiettivi derivano dalla Visione e supportano l'orientamento strategico dei settori aziendali.

Al livello successivo troviamo i **Principi**, che danno orientamento e direzione alle nostre azioni: fissano i limiti, ma al tempo stesso lasciano il necessario spazio di manovra entro il quale possiamo muoverci nella realizzazione del cambiamento. Nei sotto-sistemi del BBS, la maggioranza dei principi viene formulata in modo identico o simile.

Nei **Moduli** sono invece raccolti metodi sperimentati e procedure da applicare nell'ambito di iniziative di miglioramento ed evoluzione di processi. Nella loro documentazione, i requisiti richiesti a management e collaboratori vengono descritti in modo tale da sortire il massimo effetto sui risultati nell'applicazione dei moduli stessi.

#### Quali vantaggi concreti si ottengono con l'applicazione del Bosch Business System?

Concetti e strutture univoche del BBS e dei suoi sotto-sistemi, obiettivi concordati, l'agire secondo principi comuni ed un'uniforme descrizione dei moduli garantiscono chiarezza in tutte le attività di miglioramento e cambiamento di cui necessitiamo per mantenere o incrementare la nostra competitività.

Il BBS ci consente di migliorare lo scambio di esperienze e facilita il processo di apprendimento reciproco. Il che si traduce in un più ampio sfruttamento delle positive evoluzioni che si realizzano nei vari settori e comparti aziendali. E' in tal modo più semplice l'ottimale sfruttamento dei vantaggi che derivano dalle nostre dimensioni aziendali e dalla nostra pluralità culturale.

Con l'applicazione del Bosch Business System possiamo indirizzare il futuro sviluppo della nostra azienda.

Attualmente vengono già applicati o sono in fase di perfezionamento i seguenti sotto-sistemi del BBS:

- **Bosch Product Engineering System (BES):**  
sistema concepito per la gestione della fase di creazione di un prodotto. Con l'applicazione di processi di best practice e la collaborazione di risorse qualificate raggiungiamo l'eccellenza nella creazione di prodotti e nella realizzazione di prodotti best-in-class.
- **Bosch Production System (BPS):**  
è un approccio sistematico per affinare e perfezionare i processi per la creazione di valore, fino alla fornitura al cliente. Evitare gli sprechi nella produzione e in tutti i processi commerciali correlati è l'obiettivo centrale del BPS.
- **Bosch Sales and Marketing System (BSS):**  
si focalizza sulle esigenze del mercato, in termini di commercializzazione e marketing. Raggiungere l' "Eccellenza nelle vendite" è l'obiettivo con cui viene applicato il BSS.

Il **Bosch Human Resources System (BHS)** è l'iniziativa di cambiamento nel settore del Personale e viene applicato come strumento di gestione e supporto manageriale. Fissa i parametri e fornisce orientamento per le attività strategiche ed operative nell'ambito delle Human Resources. Obiettivo è la gestione e l'ottimizzazione sistematica a livello mondiale di processi ed organizzazione delle attività di HR.



Visione, Linee guida, Valori, Competenze distintive e Bosch Business System descrivono nel loro complesso come e in quale direzione l'azienda Bosch vuole svilupparsi e costituiscono la struttura portante della sua evoluzione.



### “House of Orientation” – gli elementi

- La **Visione** è la proiezione più alta del futuro aziendale. Indica la direzione per una evoluzione significativa del Gruppo Bosch.
- Quasi come una bussola per le nostre azioni quotidiane, le nostre **Linee guida** ci forniscono i principi concreti per assicurare a lungo termine redditività e crescita.
- I **Valori** creano una base comune per una collaborazione di successo a portata mondiale. Questa cultura Bosch consente all'azienda di realizzare un'evoluzione costante sul mercato internazionale.
- Il Gruppo Bosch ha chiare **Competenze distintive** negli ambiti più svariati. Bosch rafforza sistematicamente la propria competitività, grazie ad un ottimale sfruttamento di questo potenziale in tutti i settori di attività e le regioni del mondo.
- Il **Bosch Business System** promuove il miglioramento continuo di tutti i processi interni aziendali e la rispettiva realizzazione.

Questa guida aiuta tutti i collaboratori del Gruppo Bosch a meglio comprendere i cambiamenti all'interno dell'azienda, a contribuire alla loro realizzazione e ad assicurare così la nostra competitività a lungo termine.



Cinque lettere rosse e un rocchetto – da decenni i tratti identificativi dell’immagine aziendale Bosch. Un ulteriore pilastro del nostro marchio è il motto “Tecnologia per la vita”: trasferisce le competenze distintive e i vantaggi del marchio Bosch. Questo motto, tradotto nelle varie lingue, esprime i concetti di leadership tecnologica (forza innovativa), qualità delle nostre prestazioni e benefici dei nostri prodotti. Il suo duplice significato è intenzionale: “tecnologia”, da un lato da intendersi come “durevole ed affidabile” e, dall’altro, come “utile nella vita”. Il motto è inoltre espressione della nostra particolare responsabilità aziendale.

Invented for life.  
Des technologies pour la vie.  
Innovación para tu vida.  
Tecnologia para a vida.  
Technik fürs Leben.  
博世 科技成就生活之美  
Yaşam için teknoloji  
Stvořeno pro život

Tecnologia per la vita.