

1/2015

IMPRESA & IMPRESE

Strumenti e strategie per la gestione d'impresa

BONFIGLIOLI CONSULTING
© Cordence Worldwide



INNOVATION EXCELLENCE SUMMIT

in Automobili Lamborghini

DANTAR OOSTERWAL

Driver di innovazione

MISTER WOLF

La necessità aguzza l'ingegno

Index

03 L'innovazione infinita

Mercoledì 27 maggio

04 Vision

Dantar Oosterwal:
driver di innovazione

08 Overview

Massimo Sideri:
sguardi al futuro

11 Creating future

Prodotti rivoluzionari:
le innovazioni del 2015

12 Operation

Al volante del CFK Centre:
di Automobili Lamborghini

14 Innovation Runner

InterPuls:
l'innovazione intelligente

16 Green Mind

Città verde:
architettura sostenibile:
i progetti più innovativi

18 Go Talents

L'identikit dell'innovatore

20 Serial Numbers

33%

21 Mister Wolf

22 News

Proprietario

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

Autorizzazione

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

Direttore editoriale

Elena Luisa Maria Guzzella

In redazione

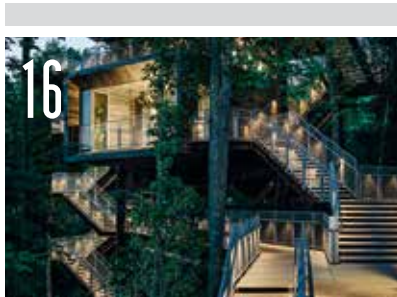
Barbara D'Incecco
Francesca Cesa Bianchi
D.A.G. COMMUNICATION
Via A. Saffi, 30 - 20123 Milano
www.dagcom.com

Progetto grafico

Artwork - Francesca Fantini
Editing - Elena De Tullio
Menabò Group
Via Napoleone Bonaparte, 50 - 47122 Forlì (FC)
www.menabo.com

Stampa

Bertani & C. Srl
Industria Grafica
Via Guadiana, 6/8, 42025 Corte Tegge - Cavriago (RE)



03

L'innovazione infinita

Mercoledì 27 maggio



**Il 27 maggio 2015
scopriamo
come rendere
l'innovazione
un asset
dell'azienda.**

Innovare, innovare e ancora innovare: questo è il mantra ripetuto da molti anni per conseguire una leva strategica ed essere leader in un mercato globale competitivo. L'approccio ad innovare è sicuramente uno dei tratti distintivi del Made in Italy industriale, ancora posizionato al top in molti settori. Ma ora occorre **rendere l'innovazione un asset dell'azienda**, con il contributo di tutti, tutti i giorni. L'innovazione sarà il tema dell'**Innovation Excellence Summit 2015**: cercare di capire come fare davvero innovazione concreta, alla portata di tutte le aziende e soprattutto **"infinita"**, che non si ferma mai. Il summit biennale di Bonfiglioli Consulting, alla sua 7° edi-

zione, rappresenta un importante appuntamento per imprenditori, manager ed esperti che vogliono confrontarsi sui temi strategici del mondo industriale, e affronta anche questa volta tematiche e metodologie per creare vantaggio competitivo. Attraverso la testimonianza di aziende innovative al top dei loro mercati di riferimento si parlerà di Lean e di innovazione: partendo dai **processi** e dai **prodotti** cercheremo di trovare la sintesi di un'azienda innovativa nel suo insieme. Nel tempio dell'innovazione, offriremo la possibilità di svolgere un **factory tour nello stabilimento Automobili Lamborghini**, dove poter apprezzare sul campo il progetto Lean

World Class® di Bonfiglioli Consulting e verificarne dal vivo i significativi risultati raggiunti.

Ospite d'eccezione **Dantar Oosterwal**, autore del libro "The Lean Machine", già **Direttore Sviluppo Prodotto di Harley-Davidson** che ha guidato con successo l'innovazione della storica casa motociclistica statunitense.

Se volete investire una giornata per **scoprire come migliorare la competitività della vostra Azienda, per confrontarvi con altre imprese e imprenditori e per trovare nuove direzioni di sviluppo**, non perdetevi questa occasione.

A presto.

Michele Bonfiglioli
Amministratore Delegato



DANTAR OOSTERWAL

DRIVER DI INNOVAZIONE

Diversi ruoli di crescente responsabilità in General Motors, Product Development Director in Harley-Davidson, Continuous Improvement and General Management Vice President in Sara Lee, un libro sulla metodologia Lean, in breve: innovazione pura.

CHI È DANTAR OOSTERWAL E COSA SOGNAVA DI FARE DA GRANDE?

Fin da ragazzo sono sempre stato affascinato dal funzionamento delle cose e ho sempre saputo che sarei diventato un ingegnere. Amavo i meccanismi e all'età di 7 anni smontai il tagliaerba di mio padre solo per vedere come funzionava. Essendo cresciuto in Mi-

chigan, avevo un solo sogno: progettare auto per la General Motors, e ho avuto quest'occasione perché fui assunto come ingegnere proprio per quell'azienda. Imparai in fretta che non si progetta un'auto come individuo singolo. Progettare un'auto coinvolge un intero team di persone: **il progetto non riguarda me come individuo, ma noi come team. Se volevo esprimere la mia creatività, prima dovevo imparare come lavorare in team e come esserne il leader.** Compresi che, tanto più avanzi in un'organizzazione, tanto più i problemi si fanno interessanti. I sogni cambiano

"L'innovazione è uno sport per team. Un'innovazione di successo è un processo strutturato di ideazione ed esecuzione."

man mano che imparo cose nuove, perché non si finisce mai di crescere anche in età adulta. **Il mio sogno di oggi è semplicemente questo: lasciare un pizzico di miglioramento**

dovunque vado e alle persone che incontro. Penso che questa sia l'essenza del miglioramento continuo.

QUAL È STATA LA SCELTA PIÙ AZZARDATA CHE HA FATTO NELLA SUA VITA? SE N'È MAI PENTITO?

La mia scelta più rischiosa è stata quella di lasciare Harley-Davidson proprio quando stava andando tutto per il meglio. È naturale, a volte, immaginare dove avrebbero potuto condurci altri



sentieri, ma **la crescita non può verificarsi se non si assumono dei rischi**. Ho scoperto che è benefico, per me, fare regolarmente qualcosa che è fuori dalla mia comfort zone.

L'INNOVAZIONE È PIÙ VICINA ALLA MENTALITÀ AMERICANA, LA "COW-BOY MENTALITY", O A QUELLA ORIENTALE, DA CUI PROVIENE LA METODOLOGIA LEAN?

Non credo che l'innovazione sia una prerogativa esclusiva della mentalità orientale od occidentale; sicuramente, però, la mentalità e la cultura giocano un ruolo significativo rispetto a come viene fruita. **L'innovazione richiede due elementi: l'idea e l'esecuzione dell'idea. La cultura americana-occidentale è probabilmente più aperta verso le differenze e più tollerante verso le idee 'diverse'. La cultura orientale ha invece la tendenza ad essere più strutturata e disciplinata nell'esecuzione di un'idea.** Ma nulla è esclusivo: l'innovatore più noto della storia americana lo dimostra bene. Thomas Edison viene ricordato come l'inventore della lampadina a incandescenza; in realtà non fu una sua idea, comprò un brevetto altrui. Il suo maggiore contributo fu l'esecuzione strutturata nel portare l'idea alla sua diffusione. A dimostrazione della sua meticolosità, una volta disse: "Non ho fallito, ho solo trovato 10 mila modi che non funzionavano".

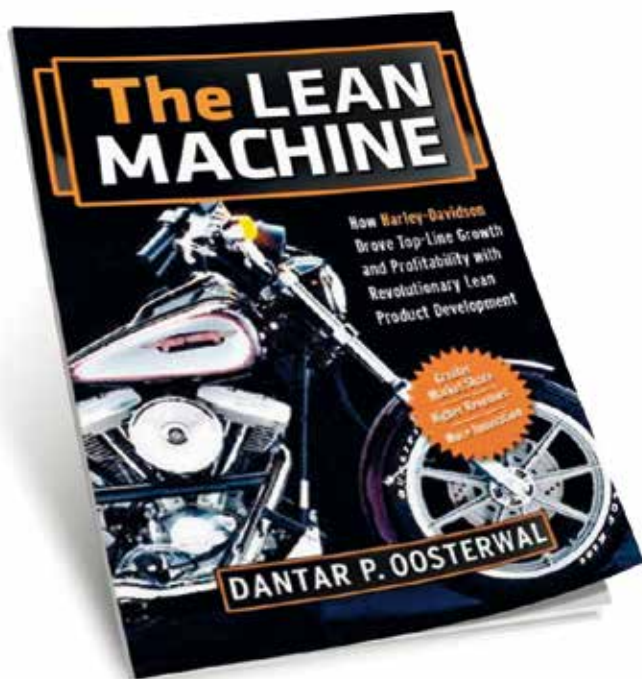
CHE COSA SIGNIFICA FARE INNOVAZIONE NEL TERZO MILLENNIO? QUALI INGREDIENTI CI VOGLIONO?

L'innovatore viene spesso immaginato, secondo una visione romantica, come un individuo brillante che giunge a idee innovative in modo indipendente, lavorando da solo nel suo laboratorio, da cui emerge, infine, con la nuova innovazione perfetta. È vero che certe persone hanno una particolare abilità nel sintetizzare i flussi di informazioni e combinarli in modo che ne emerga una nuova idea innovativa, ma è un'eccezione rara. Oggi siamo travolti da un'enorme mole d'informazioni che cambia costantemente. Un'azienda non può appoggiarsi, per mantenere la crescita, su individui singoli nella ricerca d'idee nuove e per la loro esecuzione: è fondamentale che un'azienda si dia un processo strutturato per analizzare e sintetizzare le informazioni, per generare le idee e per la loro esecuzione. **Oggi più che mai, l'innovazione è uno 'sport per team'. L'ingrediente più importante per un'innovazione di successo è un processo strutturato di ideazione ed esecuzione, che faccia leva sull'energia e sull'expertise dell'azienda in modo sistematico.**

È ARRIVATO IN HARLEY-DAVIDSON NEL 1997 E VI HA LAVORATO PER CIRCA 10 ANNI: IN CONCRETO, COME SI FA INNOVAZIONE PER UN BRAND CHE "HA FATTO LA STORIA",

CHE ESISTE DA PRIMA DELL'AVVENTO DELLE AUTOMOBILI E PER CUI MILIONI DI PERSONE HANNO UNA VENERAZIONE CIECA? QUALI SFIDE HA DOVUTO AFFRONTARE E COME LE HA SUPERATE?

È vero che ci sono stati, e continuano a esserci, vincoli all'innovazione in Harley-Davidson: **esistono vincoli per tutti i brand iconici, come per tutte le aziende che sperano di crearne uno. Più hai, più hai da perdere e questo cambia il profilo di rischio nell'innovazione.** Ci sono aspetti della moto Harley-Davidson che sono diventati imprescindibili come parte del brand. Quando lavoravo lì, mi piaceva provocare dicendo: 'Noi nascondiamo la tecnologia meglio di ogni altra azienda'. **Un brand iconico viene costruito nel corso del tempo attraverso l'applicazione coerente di attributi caratterizzanti: si potrebbe pensare che questo sia un limite all'innovazione. Io lo vedo come una direzione per l'innovazione, un pacchetto di indicazioni.** D'altra parte, innovare in modo incoerente rispetto al brand, anche se può essere molto creativo, **distrugge il valore del brand stesso.** Un esempio specifico, per le moto Harley-Davidson, è l'uso di parafranghi in metallo. Sapevamo benissimo che dei parafranghi in plastica sarebbero stati molto meno costosi, pur sembrando esattamente identici a parafranghi in



acciaio e pur funzionando ugualmente bene. Molti dei nostri competitors usavano parafranghi in plastica e ne traevano un vantaggio in termini di costo. L'introduzione del brand Buell ci ha dato l'opportunità di sperimentare sia prodotti che processi che non avremmo potuto sperimentare con moto Harley-Davidson. Eppure, quando è stata progettata la moto V-Rod, il suo stile richiedeva qualcosa di diverso dall'acciaio. Piuttosto che rivolgerci alla plastica, abbiamo scelto di svilupparla attraverso un uso importante dell'alluminio. Un altro esempio è l'applicazione dei freni antibloccaggio che, nelle moto Harley-Davidson, non devono essere visibilmente evidenti. Non si tratta, come potrebbe sembrare, di un limite all'innovazione, ma di una grande opportunità per distinguerci dai concorrenti e innovare. Questo non significa però che sia facile.

NEL SUO LIBRO, THE LEAN MACHINE, PARLA DI TRE ASPETTI FONDAMENTALI NEL PROCESSO D'INNOVAZIONE: VUOLE RACCONTARCELI?

Come uno sgabello a tre gambe, un progetto ha tre aspetti che possono essere variati per determinarlo: **Obiettivi, Programmi e Risorse**. Al fine di gestire efficacemente il processo di sviluppo complessivo, è necessario

stabilire progetti standard che possano essere utilizzati come mattoni costitutivi nel processo di pianificazione prodotto. Questi standard sono cruciali anche per stabilire un ritmo. In Harley-Davidson abbiamo ideato designazioni standard chiamate bin. Un bin stabilisce il programma in termini di timing standard del progetto, definisce gli obiettivi del progetto in termini di ore di lavoro ingegneristico e determina le risorse in termini di numero di persone. Ci sono diversi tipi di bin, ma sono tutti multipli fra di loro così da poter essere semplici mattoni di costruzione per l'intera gamma di prodotto.

NON TUTTE LE IDEE NUOVE SONO BUONE IDEE, COSÌ COME NON TUTTI I PROGETTI INTERESSANTI POSSONO ESSERE PORTATI AVANTI CONTEMPORANEAMENTE. QUANTO È IMPORTANTE, NELL'INNOVAZIONE E PIÙ IN GENERALE NELLA GOVERNANCE DELL'AZIENDA, IL CONCETTO DI SCELTA? E, SOPRATTUTTO, COME DECIDERE COSA FARE SUBITO E COSA RIMANDARE?

Una domanda interessante che va al nocciolo delle questioni importanti sia per l'innovazione che per il business. **Benché sia sempre possibile guadagnare di più eseguendo un maggior numero di buo-**

ne idee, il business lavora con risorse limitate: capirlo è fondamentale. Le aziende migliori gestiscono nel modo più efficace il compromesso. Proprio come succede in un impianto di produzione, lo sviluppo di un'organizzazione deve essere progettato per conseguire un rendimento finale definito, allineato con le necessità dell'azienda. Così come il 'Takt time' stabilisce il passo del lavoro in un impianto industriale, **il ritmo di sviluppo stabilisce il passo del lavoro per l'innovazione.** Numero, tipologia e tempistica dei progetti necessari per supportare il business devono essere stabiliti per 'livellare' il carico del sistema, per ottenere un'efficienza ottimale.

In Harley-Davidson abbiamo segmentato il nostro lavoro in bin proprio per creare i mattoni costitutivi utili al piano di prodotto: la gestione dell'innovazione era dettata dal flusso di bin di diverse dimensioni.

Obiettivi, Programmi e Risorse erano predeterminati in base al disegno del processo di sviluppo necessario per supportare il business. **Decidere quali idee devono avere la precedenza nei bin e quali devono andare in secondo piano è un processo molto intricato:** uno sforzo costante che coinvolge, oltre al presidente dell'azienda, le persone chiave per lo sviluppo aziendale.

Le decisioni vengono prese basandosi su un master plan aziendale, attraverso la profonda comprensione del consumatore e del mercato e un dibattito efficace dei manager.

ESISTE QUALCHE SITUAZIONE IN CUI IL MANTENIMENTO DELLO STATUS QUO PUÒ ESSERE UTILE, O IL CAMBIAMENTO È SEMPRE POSITIVO?

Lo status quo è estremamente utile: fornisce le fondamenta per ciò che sta accadendo oggi e per il miglioramento futuro. **Comprendere lo status quo - cosa funziona meglio, quali sono le opportunità da cogliere - permette un'innovazione efficace.** Mantenere lo

status quo nel corso del tempo, però, non è possibile, poiché anche se non si attuano cambiamenti, le condizioni intorno a noi cambiano alterandolo. In ogni caso, il cambiamento non è sempre positivo: la legge dell'entropia stabilisce che il cambiamento si verificherà costantemente e tenderà a degradare fino al disordine assoluto. **È compito nostro perciò dettare la direzione del cambiamento se vogliamo che sia positivo.**

L'INNOVAZIONE HA AVUTO UN IMPATTO ANCHE NELLA SUA VITA PRIVATA O È STATA SOLO UNA PREROGATIVA PROFESSIONALE? SI PUÒ PORTARE L'INNOVAZIONE IN FAMIGLIA E NEL PROPRIO TEMPO LIBERO?

Questa è una domanda davvero intrigante. Sì, l'innovazione non è solo professionale, è una parte integrante anche della vita privata. Chiunque abbia avuto una relazione di lunga durata con un'altra persona sa che è necessario innovare: **perché una relazione sopravviva deve sempre cambiare ed evolversi, l'innovazione la mantiene fresca e interessante.** L'innovazione è presente anche nel modo in cui ho cresciuto i miei figli: ho imparato cose con la mia prima figlia che ho cambiato e indirizzato diversamente con la mia secondogenita e la speranza è che il secondo tentativo sia stato migliore, dunque innovativo.

QUALI SONO A SUO PARERE I TREND CHE GOVERNERANNO L'INNOVAZIONE NEL FUTURO, NEI PROSSIMI 5/10 ANNI?

Sicuramente, le informazioni continueranno a bombardarci: **un numero esponenziale di informazioni diverrà disponibile per i nostri polpastrelli.** Nei prossimi 5-10 anni, perciò, **innovare vorrà dire efficienza nel comprendere in modo tempestivo cosa è importante e rilevante, e cosa non lo è.** Trasformare correttamente e rapidamente le informazioni in una conoscenza pratica diverrà cruciale per un'innovazione effi-

cace. Personalmente, **prevedo anche un crossover più intenso di idee tra settori industriali e zone geografiche del mondo.** Le idee dei singoli settori diverranno meno isolate e condurranno l'innovazione in altre. **La nostra dipendenza dalle macchine continuerà a crescere e l'innovazione richiederà un'interfaccia migliore tra uomini e macchine.** Nei prossimi 5-10 anni aumenterà il divario socioeconomico globale causando disordini. In molti modi l'innovazione potrà essere guidata da una segmentazione

socioeconomica specifica ed utilizzata per colmare il divario.

E PER IL SUO FUTURO, DANTAR OOSTERWAL COSA PREVEDE?

Cambiamento positivo. Guardando al passato, **qualsiasi istantanea di un momento specifico appare stabile, ma guardando alla continuità del tempo, il cambiamento è stato l'unica costante, e mi aspetto che continui così nel futuro.** Cercare costantemente di migliorare me stesso e le persone intorno a me si tradurrà in un cambiamento positivo.



PORTRAIT BOX

Qual è il suo libro preferito?

Pensieri degli anni difficili, di Albert Einstein.

Che cosa fa nel tempo libero?

Al momento vivo per le mie due figlie. Quando non lavoro, amo trascorrere del tempo con loro. Mi piace anche la mountain bike, il windsurf, restaurare auto d'epoca e giocare a hockey su ghiaccio.

L'ultimo film che le è piaciuto?

Recentemente ho visto di nuovo *Iron Man* con la mia figlia maggiore, che sta studiando ingegneria. Siamo entrambi grandi fan della tecnologia e delle innovazioni raffigurate nel film.

Di cosa non farebbe mai a meno a tavola?

Della buona compagnia.

Quando parte per un viaggio, qual è la prima cosa che mette in valigia?

La mia tenuta sportiva. Raramente ho trovato il tempo di usarla in viaggio, ma mi fa sentire meglio sapere di averla con me.

Sul suo comodino c'è...?

Attualmente una lampada, una radiosveglia, un biglietto di mia figlia e quattro libri: *The Effective Executive* di Peter Drucker, *Factory Physics for Managers*, *It's your ship* e *Thinking Fast and Slow*.

Un luogo che ha un significato profondo per lei e perché?

Pictured Rocks National Lakeshore. Ho bei ricordi di gite 'con lo zaino in spalla' quando ero giovane ed è una delle migliori vacanze fatte con la mia famiglia.

Un difetto che apprezza e una virtù che non sopporta?

Due difetti che apprezzo sono l'ossessione e la ribellione. L'ossessione è necessaria per il cambiamento e l'innovazione. È necessario anche uno spirito ribelle, il coraggio di essere diversi. Una virtù che non sopporto è la moderazione: per me significa stagnazione. È noiosa, è il contrario dell'eccitazione e del cambiamento.



MASSIMO SIDERI

SGUARDI AL FUTURO

“Mettersi in gioco, condividere le idee: perché l'intelligenza collettiva batterà sempre l'intelligenza individuale.”

direttore di collana per Marsilio.

COS'È PER MASSIMO SIDERI L'INNOVAZIONE E CHE RUOLO RICCOPRE NELLA VITA DELLE IMPRESE E DI TUTTI NOI?

Quando ho iniziato a lavorare al Corriere nel

Perché sono salito quassù? Chi indovina? Sono salito sulla cattedra per ricordare a me stesso che dobbiamo sempre guardare le cose da angolazioni diverse. È proprio quando credete di sapere qualcosa che dovete guardarla da un'altra prospettiva.

[da “L'attimo fuggente” di Peter Weir]

Prima di fare il giornalista, si è laureato in Economia alla Sapienza e ha insegnato matematica finanziaria a Roma. L'economia è stata il suo primo amore poi un amico, che aveva il padre giornalista, gli ha parlato dell'IFG Carlo De Martino, storica scuola di giornalismo dell'Ordine dei giornalisti della Lombardia, e ha presentato domanda per lui. Partito senza grosse speranze alla volta di Milano, ha incontrato qui il suo secondo grande

amore: il Corriere della Sera. **Massimo Sideri, giornalista ed editorialista, dal 2000 si occupa di innovazione, tecnologia, criminalità informatica e inchieste su crac e dissesti finanziari.** Ha pubblicato *Banda Stretta* con Francesco Caio (Rizzoli, 2011), *Tecnologismi, posologia e controindicazioni per l'uso dei social network* (Sonzogno, 2013) e l'istant book sulla scomparsa di Steve Jobs *Stay Hungry, Stay Foolish* (Rcs, 2011). Insieme a Simone Scelsa ha pubblicato il thriller *Scoop Mortale* (Baldini e Castoldi e Kindle Store, 2010) dove appare in copertina in una veste “particolare”: riverso, senza vita, sulle scale del Corriere nella storica sede di via Solferino 28. Dal 2015 è anche il direttore del festival dell'Innovazione Galileo di Padova ed è

2000, l'Italia viveva la stagione dei grandi crac finanziari, così ho seguito le vicende di Parmalat, dei Tango bond e della Cirio. Con gli anni, un po' per interesse personale un po' perché il giornale aveva un vuoto tematico da colmare, mi sono appassionato alla tecnologia e all'innovazione e, insieme al mio collega Giancarlo Radice, ora in pensione, ho iniziato a seguire – in tempi ancora non sospetti – quel fenomeno rivoluzionario che è stato ed è internet. La preparazione economica è rimasta la chiave di lettura: **credo che non guardare a internet e in generale all'innovazione semplicemente come a un fenomeno circense, ma tentare di capire come sta modifi-**

cando i modelli di business, i rapporti tra imprenditori e dipendenti, gli impieghi professionali, sia la prospettiva migliore per capire dove va il mondo.

Spesso mi sono chiesto quale sia l'esatta definizione di innovazione. Da dizionario, leggiamo che è l'atto di innovare, ma si tratta di una di quelle definizioni tautologiche che lasciano l'amaro in bocca perché non spiegano bene di cosa si tratti. Secondo me la migliore definizione è stata data da Nicholas Negroponte, padre del Media Lab del Massachusetts Institute of Technology (MIT), che una volta ha detto:

"L'INNOVAZIONE È QUELLA COSA CHE NESSUNO STATO VUOLE DAI PROPRI CITTADINI, NESSUNA FAMIGLIA VUOLE DAI PROPRI FIGLI E NESSUNA AZIENDA VUOLE DAI PROPRI DIPENDENTI", definendola così come un processo creativo, ma quasi innaturale che ci costringe a cambiare punto di vista. Un po' come nel film *L'attimo Fuggente* in cui il protagonista fa salire i ragazzi sui banchi per esortarli a guardare il mondo da nuove angolazioni, a cambiare punto di vista. **L'innovazione è spesso così: in continuo divenire, ci costringe a metterci in gioco**, a continuare a imparare e a studiare ed è questo il bello.

NOI SIAMO ABITUATI A VEDERE LE COSE IN UNA CERTA MANIERA, L'INNOVAZIONE ESIGE UN CONTINUO CAMBIO DI PROSPETTIVA, PER ESSERE SEMPRE AL PASSO CON I TEMPI.

In questi anni, l'approccio all'innovazione è molto cambiato, lo noto parlando con le aziende, con gli amministratori delegati: c'è finalmente una grossa curiosità, anche se non ancora una reale comprensione di come il mondo stia cambiando. **L'atteggiamento delle aziende è simile a quello degli esseri umani: c'è questo travolgente fenomeno che si chiama innovazione, una rivoluzione che cambia tutto, allora mi spavento e tento di**

tenerla lontana. Sicuramente, le aziende italiane in particolare, per tanti anni si sono comportate in questa maniera, hanno tentato di tenere l'innovazione fuori dalla porta come se fosse un nemico. Un po' è quello che accade nella vita personale, quando si hanno delle certezze e qualcuno ci dice che dobbiamo cambiarle: con gli anni, diventa sempre più difficile. Non è mai tardi però, perché **una delle leggi non scritte dell'innovazione è che se tu non fai qualcosa, la farà sicuramente qualcun altro.** In ogni caso, il mondo in cui viviamo è destinato per molti versi a scomparire, non è detto che sia un bene, ma è un processo che dobbiamo accettare.

Per molte aziende, innovazione vuol dire taglio dei costi. Credo sia un grosso limite.

L'INNOVAZIONE NON È UN TAGLIO DEI COSTI E RICHIEDE, AL CONTRARIO, GROSSI INVESTIMENTI. L'innovazione è qualcosa di trasversale che modifica il nostro modo di essere. Prendiamo a esempio, *Blade Runner*: si tratta dell'ultimo grande film girato col metodo analogico, da allora in poi, tutti i grandi film hanno raggiunto il successo grazie alla digitalizzazione. O prendiamo il mondo dell'editoria: prima il giornalista lavorava con la macchina da scrivere, poi ha iniziato a scrivere sul pc, ora può entrare direttamente nel sistema editoriale e aggiornare il sito del Corriere.it in diretta dal cellulare. Questo tipo di innovazione, così come il passaggio dall'analogico al digitale, sono innovazioni del metodo di lavoro. Le abbiamo generalmente accettate perché non mettevano in gioco il ruolo delle professioni tradizionali ma richiedevano solo un aggiornamento dei processi. **Attualmente siamo in fase più complessa in cui il lavoro può essere disintermediato dalle macchine: ciò può creare l'illusione che si possa fare a meno degli uomini, ma in realtà ci sono cose che le macchine non potranno**

mai comprendere, come il concetto di morte, tanto che uno dei temi più dibattuti è quello dell'eredità/testamento digitale. I potenti server di Google come quelli di Facebook con tutta la loro intelligenza non riescono a capire che non possono continuare a proporci di seguire delle persone scomparse. Ecco, per esempio, perché **l'innovazione può essere uno strumento per migliorare la vita delle persone, non per disintermediarle.** Ad oggi, ciò che sta disintermediando piuttosto è il nostro tempo libero: **l'ubiquità della tecnologia fa sì che ci sia sempre meno separazione tra vita familiare e vita professionale.**

STARE IN ASCOLTO, CONFRONTARSI, CONDIVIDERE SONO LE PAROLE D'ORDINE PER GLI IMPRENDITORI.

Oggi sono stato a pranzo con uno startupper, il fondatore di Jusp, metodo di pagamento per carte di credito che permette di trasformare gli smartphone in un pos, disintermediando completamente un business delle banche. **La cosa che più mi stupisce dell'ecosistema degli startupper è proprio questa: la condivisione continua delle idee**, talmente diversa da tutto quello che ci è stato insegnato sinora (ovvero quando hai un'idea tienila stretta, potrebbero rubartela). C'è quel passaggio molto interessante nel film su Zuckerberg, *The Social Network*, in cui i due gemelli Cameron e Tyler Winklevoss lo accusano di aver copiato l'idea e lui, stufo, risponde "Io non l'ho copiato perché voi non sareste stati mai capaci di farlo come l'ho fatto io", che è un po' quello che tutti fanno nel mondo dell'innovazione: **l'esecuzione è la vera arma di uno startupper. Bisogna mettersi in gioco intellettualmente e non avere paura di condividere.** Credo che un amministratore delegato debba fare soprattutto questo: **mettersi in gioco ascoltando, condividere le idee, perché l'intelligenza collettiva batterà sempre l'intelligenza individuale (a**

meno di non essere Newton o Einstein), passare più tempo possibile con queste persone, anche senza che vi sia un legame con il proprio business, perché parlare con loro può aprire la mente a nuovi orizzonti.

I NUOVI IMPRENDITORI SI CARATTERIZZANO INFATTI PER UNA GRANDE VITALITÀ, QUELLO CHE INVECE GLI MANCA È FARE SISTEMA.

Nel resto del mondo, invece, i modelli vincenti sono sistemi molto integrati con un dialogo serrato tra mondo accademico, aziendale e startup. **L'innovazione infatti, per definizione, tende a fuggire a lacci e laccioli**, quindi è tendenzialmente esterna alle realtà complesse. **Le grandi aziende dovrebbero comprendere che le start up altro non sono che dei centri di ricerca e sviluppo esternalizzati** che potrebbero innovare il business che all'interno l'azienda non si riesce a innovare. Un esempio è quello farmaceutico: gli antibiotici che utilizziamo stanno raggiungendo il livello di saturazione e tra venti o trent'anni non avranno più la stessa efficacia. Ed ecco che una piccola start up è riuscita a sintetizzare il super antibiotico e ora è in trattativa per essere acquisita da una multinazionale. Quello che accade nel settore farmaceutico dovrebbe essere replicato anche negli altri settori.

UN ELEMENTO IMPORTANTE CHE MANCA NELLE NOSTRE AZIENDE È IL PENSIERO CHE L'ULTIMO DELLA SCALA GERARCHICA IN REALTÀ POSSA AVERE UN'IDEA GENIALE.

Una delle più grandi lezioni sull'innovazione l'ho ricevuta da Vito Lomele, il fondatore di Jobrapido, uno dei nostri campioni che è riuscito a vendere per svariate decine di milioni la sua creatura nata in una camera da letto, con un computer e senza investimenti, se non quattro soldi dati dagli amici. Lomele è riuscito a creare una sorta di Google, di motore di ricerca del lavoro, ed è riuscito

a venderla al gruppo inglese Dmgt, che fa capo al quotidiano inglese Daily Mail. Io sono andato a intervistarlo proprio quel giorno. Era nella sede di Jobrapido, vicino al Castello Sforzesco, con i suoi 100 ragazzi provenienti da tutti i Paesi del mondo. Bisognava fare una foto e il fotografo chiedeva che tutti i ragazzi si raccogliessero intorno a Vito, ma nessuno lo ascoltava. Disperato ha chiesto aiuto a Vito, il grande capo, che ha provato a chiamarli, ma nessuno ha ascoltato nemmeno lui, sicché mi ha detto "Vedi Massimo, **l'innovazione è troppo veloce per essere gerarchizzata**. Non posso pensare di essere il capo qui dentro, perché magari uno dei ragazzi sta per avere un'idea che sarà molto più importante della mia".

INFINE, IL GRANDE ASSENTE È LO STATO, NON SOLO SUL FRONTE DIGITALE, MA SU TUTTA LA POLITICA INDUSTRIALE.

È vero che negli ultimi anni sono state emanate norme che hanno facilitato la

nascita di nuove imprese innovative, ma viaggiando e conoscendo i protagonisti della Silicon Valley californiana o di quella israeliana, cinese, tedesca o della Tech City londinese, l'elemento che emerge è che lo Stato, il soggetto pubblico, a un certo punto ci ha creduto. E pensare che in passato abbiamo investito in aziende - anche private - per sostenerle nei momenti di difficoltà, vedi Alitalia negli ultimi anni. Il problema è che non adottiamo la stessa sensibilità in ambito innovazione. Laddove invece in California o Israele, nessuno si stupisce che lo Stato versi mezzo miliardo di dollari l'anno per supportare questo settore. **È come se ci ostinassimo a difendere i vecchi posti di lavoro senza avere la lungimiranza di crearne di nuovi.** Difatti le finalità sociali sono banalissime da descrivere: abbiamo tutto un mondo di mestieri e lavori tradizionali che si sta deteriorando, questo è un modo per creare nuova occupazione.



PORTRAIT BOX

Libro preferito?

La montagna dell'anima di Gao Xingjian, premio Nobel per la letteratura.

Ultimo film visto?

Blade Runner con i tagli finali del regista.

Una virtù che detesti e un vizio che ami?

Sicuramente amo l'onestà, mi piace definirlo un vizio visto che ce n'è così poca, invece una virtù che detesto è la pignoleria.

Cos'hai sul tuo comodino?

Non ho un comodino, ma accanto al mio futon c'è Carlo Rovelli, *Sette brevi lezioni di fisica*, fenomeno che sta scalando le classifiche.

Cosa fai nel tempo libero?

Curo la collana legata all'innovazione per Marsilio Editori.

Cosa vuoi fare da grande?

Il giallista: quando tutto sembra volerti travolgere, mi piace costruire trame fantastiche. Credo che la grande passione dei lettori per i gialli sia legata al fatto che in qualche maniera suggeriscano che anche una vita piatta, fatta di routine e tran tran, possa cambiare da un momento all'altro grazie a grandi avventure.



PRODOTTI RIVOLUZIONARI

LE INNOVAZIONI DEL 2015

1. LG HA LANCIATO NUOVE TV OLED, fra le più luminose mai realizzate e con una **qualità dell'immagine in HD altissima**: lo schermo curvo è sottile come una matita. **Le vendite in Italia sono di circa cento pezzi a settimana** e LG ha il 18% del mercato mondiale: per l'azienda coreana il 2015 sarà l'anno delle TV OLED.

2. LA PRIMA STAMPANTE AL MONDO IN GRADO DI STAMPARE ALIMENTI - in particolare biscotti e decorazioni per dolci - è di **XYZPrinting**. È sufficiente collegarla a un software open source e a un portatile e utilizzare, anziché leganti, polveri e polimeri, ingredienti commestibili

come il cioccolato. Lanciata a gennaio di quest'anno, costa meno di 2000 dollari.

3. HENDO HOVERBOARD è uno speciale **skateboard in grado di sollevarsi dal terreno** come un tappeto volante. La tecnologia è rivoluzionaria: usando i 450 mila dollari raccolti sul sito di crowdfunding Kickstarter, i fondatori di Hendo, Jill e Greg Henderson, stanno pensando di imitare la tecnica **per tenere in equilibrio le case durante i terremoti o per proteggere le opere d'arte**.

4. WASHING MACHINE DI XEROX è una **lavatrice che pulisce attraverso minuscole micro perle di nylon**, in grado

di separarsi leggermente in presenza di umidità, assorbendo le macchie e bloccandole nel loro nucleo. Permette di risparmiare il 72% di acqua e di tagliare del 47% i costi dell'energia elettrica.

5. MERCEDES HA SVELATO AL CES 2015 LA SUA AUTOMOBILE DEL FUTURO. La **F 015 Luxury in Motion** è un **veicolo che stravolge il concetto di mezzo di trasporto**: è una self-driving car, che permette di raggiungere la destinazione senza rimanere alla guida. I quattro sedili possono ruotare per ottenere una configurazione *face-to-face* e permettere agli occupanti di rilassarsi o comunicare tra loro.



AL VOLANTE DEL CFK CENTRE

DI AUTOMOBILI LAMBORGHINI

Intervista a Massimiliano Corticelli

Laureato in ingegneria meccanica nel '92, Massimiliano Corticelli ha lavorato in WM Motori e in Ferrari prima di approdare nel 2002 in Automobili Lamborghini dove si è occupato prima di tecnologie e successivamente di materiali compositi. Attualmente è a capo del CFK Centre, lo stabilimento Automobili Lamborghini dedicato alla produzione di materiali compositi.

COSA LA ISPIRA NEL SUO LAVORO?

Ancora quella **passione che avevo da bambino di disegnare macchinine**, rafforzata dalla consapevolezza di lavorare in un'azienda dove si costruisce qualcosa, dove si imposta non solo il day by day, ma si ragiona anche su piani strategici che poi vengono attuati con tutto ciò che ne consegue. Per esempio,

il fatto che **negli anni siano stati creati centinaia di posti di lavoro**, cosa non scontata.

CHE COS'È L'INNOVAZIONE PER AUTOMOBILI LAMBORGHINI?

Fa parte del proprio modo di essere, del proprio Dna: Automobili Lamborghini propone continuamente prodotti di nicchia che devono avere qualcosa in più, **automobili supersportive e di lusso, che devono fare innamorare gli appassionati** e stupire sia coloro che poi hanno la fortuna di poterle acquistare, sia coloro che semplicemente le ammirano. E perché questo avvenga, **Automobili Lamborghini deve continuamente rinnovarsi ed evolversi**, supportata da una ricerca e da una continua scelta de-

Automobili Lamborghini: un'azienda con una fortissima motivazione all'eccellenza

gli aspetti su cui puntare. Trattandosi, nel nostro caso, di prodotti di piccola serie, infatti, possiamo permetterci di osare quel qualcosa in più o di arrivare un po' prima rispetto

alle produzioni in grande serie.

COM'È NATO L'INCONTRO CON BONFIGLIOLI CONSULTING?

Dall'esigenza di **approfondire e stabilizzare i temi dell'industrial engineering**, in particolare dell'ingegneria di processo e dei Tempi e Metodi. In concreto, dopo una prima attività circoscritta a un singolo reparto produttivo dove è stata fatta un'analisi delle attività a valore aggiunto e non, e dove abbiamo avuto modo di conoscere e testare la professionalità di Bonfiglioli Consulting, si è deciso di proseguire il lavoro insie-



Lamborghini Aventador.

Salone dell'automobile di Ginevra 2015.

me, su **un progetto più ampio mirato a supportare un aumento della capacità produttiva del CFK Centre**. In questo caso, l'attività è stata focalizzata non solo nel valutare i colli di bottiglia e le attività di bilanciamento, ma si è anche concordato e condiviso un metodo di monitoraggio produttivo, di gestione a vista della produzione.

Quella dei materiali compositi in piccola serie è infatti una produzione particolarmente complessa, con cicli e flussi molto complicati per motivi tecnologici, che abbiamo cercato di semplificare con **un sistema di controllo e di "attacco alle perdite"**, come usano dire in Bonfiglioli Consulting. L'obiettivo era quello di formare le coscienze sul *takt time*, il tempo necessario per soddisfare la domanda del cliente. Il nostro stabilimento, infatti, con il suo mix di impianti, operazioni manuali, flussi che vanno e vengono, presenta una complessità maggiore rispetto a qualsiasi altro stabilimento produttivo dove il

takt time avviene in maniera spontanea, semplicemente guardando le attività tutte più o meno rigorosamente in sequenza. La fase di impostazione è durata un semestre poi, durante tutto l'anno e fino a poche settimane fa, **si è lavorato in modalità workshop su alcuni temi specifici**, quelli che necessitavano di avere più persone sedute intorno a un tavolo, con più competenze e più punti di vista. I risultati raggiunti, dalla realizzazione dello stabilimento a oggi, hanno registrato **un aumento della produttività intorno al 50%**, siamo passati da 700 a 1100 unità, compreso il 10% ottenuto grazie al lavoro svolto con Bonfiglioli Consulting, da un certo punto di vista, ancora più apprezzabile perché ultimo tassello di un progetto che aveva già raggiunto ottimi risultati nelle fasi precedenti.

QUALI SONO GLI OBIETTIVI DI AUTOMOBILI LAMBORGHINI NEI PROSSIMI ANNI?

La nostra è **un'azienda con una fortissima motivazione all'eccellenza** che negli

ultimi anni ha scalato tutte le classifiche in termini di apprezzamento da parte del cliente, innalzamento della qualità dei prodotti, volume di fatturato: nel 2001, anno precedente al mio ingresso, sono state realizzate 300 vetture, l'anno scorso abbiamo raggiunto il record di circa 2500 vetture. Per il futuro, l'obiettivo è un'ulteriore **crescita mediante il continuo perfezionamento delle metodologie di lavoro e la costante ricerca di eccellenza** sotto tutti gli aspetti, sia quelli più di prodotto che quelli più di mercato, senza mai trascurare la valorizzazione delle persone. Non a caso, **Automobili Lamborghini è stata certificata Top Employers Italia 2015** in virtù dell'attenzione volta alle condizioni di lavoro offerte ai dipendenti; le politiche di formazione e sviluppo diffuse a tutti i livelli aziendali e le strategie di gestione in ambito HR.

E MASSIMILIANO CORTICELLI DOVE SI VEDE TRA QUALCHE ANNO?

In Lamborghini, ovviamente!



INTERPULS

L'INNOVAZIONE INTELLIGENTE

Nei templi egizi era eloquente principio della fertilità della terra, in India è incarnazione del dono divino, della vita stessa, e non c'è parte di essa che non abbia funzione sacrale, nella nostra tradizione. Il suo culto rivive nell'Odissea attraverso il celebre episodio delle sacre vacche del Sole in cui, per averne uccisa una, dopo sette giorni di digiuno, la ciurma di Ulisse fu punita da Zeus che "stese sulla concava nave un fosco nembo". Con lo stesso rispetto e la stessa cura, **InterPuls, azienda familiare meccatronica, da più di 40 anni progetta e distribuisce componenti per impianti di mungitura.** Con 85 persone, di cui il 20% con laurea universitaria, un'età media di 34 anni e un'elevata presenza di quote rosa, anche nel cda, l'azienda ha il suo headquarters ad Albinea, in provincia di Reggio Emilia, ed è presente in 70 Paesi con una quota export sul fatturato del

90%. **Forte radicamento sul territorio e un'anima internazionale** (in azienda si parlano una decina di lingue) sono le parole chiave di InterPuls che ha

puntato tutto sull'innovazione di prodotto e sulle vendite via web per affrontare la sfida globale. Risultati: l'80% degli ordini ricevuti nell'area B2B arriva via web e **iCalve 101, sensore applicabile sulla coda della bovina gravida** in grado di trasmettere informazioni all'allevatore fino a mezz'ora prima del parto, è stato premiato alla fiera AgroFarm di Mosca come miglior invenzione nel settore per il 2015.

MA COME DEFINIRE LE STRATEGIE D'INNOVAZIONE? SU QUALI MERCATI PUNTARE?

Ne abbiamo parlato con **Gabriele Nicolini**, dal 1994 **General Manager**, promo-

La capacità di cambiare pelle e di evolvere con i tempi ci ha dato ragione.

tore fra le tante iniziative dell'attività di successo del B2B via web.

Abbiamo due macroindicatori che ci confermano la scelta di continuare in questa direzione: il dinamismo commerciale da cui risulta che circa metà del

fatturato è generato da clienti che non avevamo 5 anni fa, e **la risposta positiva del mercato sul fronte sviluppo prodotti:** quasi metà del fatturato è generato da prodotti che non erano a catalogo 5 anni fa. **La capacità di cambiare pelle e di evolvere con i tempi ci ha dato ragione:** è così che la nostra iniziale competenza sui metalli si è evoluta in competenza sulle materie plastiche, quindi nei componenti elettronici fino ai giorni nostri, in cui la parola d'ordine è **"internet of things"**. Per comunicare col mercato **servono sempre meno componenti meccanici e sempre più sensori e software che rendono i prodotti intelligenti**, li

Gabriele Nicolini,
General Manager di InterPuls.

fanno dialogare tra loro, scambiano informazioni e dati con smartphone, pc e tablet, non solo dell'allevatore, ma anche di tutto il mondo intorno all'azienda agricola, come veterinari o alimentaristi, ecc. **Il web è stato per noi un passaggio epocale.** Vi siamo entrati circa 15 anni fa dopo una serie di viaggi all'estero in cui avevamo capito che, in un mondo dominato da grandi colossi multinazionali, **la rete avrebbe potuto aprire enormi opportunità anche a un'azienda piccola come la nostra.** E nonostante i dubbi di molti sul canale internet per un operatore di impianti di mungitura, **abbiamo avuto da subito risposte incredibili, tanto che circa l'80% del fatturato lo realizziamo online.** L'ordine del cliente arriva direttamente ai nostri magazzini di prelievo e spedizioni e, grazie alla rete, la nostra azienda è aperta 24 ore su 24, 7 giorni su 7. È così che riusciamo a spedire i nostri prodotti in 70 Paesi con tempi di consegna davvero molto rapidi, circa 10-15 giorni lavorativi. Inoltre, **InterPuls utilizza il web anche per i dispositivi con cui monitorare gli allevamenti:** controlliamo la produzione degli animali, la loro salute.

IL WEB È PER NOI UNA RISORSA INFINITA DI POTENZIALITÀ E PIÙ LO UTILIZZIAMO, PIÙ NE TRAIAMO BENEFICI.

Come nel rapporto con i subfornitori: non produciamo niente al di fuori del Nord Italia, lavoriamo con circa 200 subfornitori in un raggio di 200 km e sono tutti linkati a noi attraverso i sistemi informatici. Sul fronte mercati, siamo sempre molto attenti agli studi di settore della filiera lattiero-casearia che ci confermano che il latte viene consumato principalmente dove viene prodotto. Ma chi sono i principali consumatori di latte? La classe media. E dove sarà il maggior sviluppo

della classe media? In Asia. Goldman Sachs ha mappato i "Next Eleven", gli 11 Paesi – dopo i BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) – che costituiranno le economie del futuro, intermedie tra quelle emergenti e i Paesi avanzati, come per esempio Messico, Vietnam, Turchia. È qui che abbiamo trovato moltissimo spazio di manovra.

IL FATTURATO DI BRIC E "NEXT ELEVEN" SI AGGIRA INTORNO AL 30% ED È QUI CHE SI GIOCHERÀ LA PARTITA DEI PROSSIMI ANNI.

Sfida che affronteremo avendo dalla nostra parte una leadership tecnologica ormai riconosciuta dal mercato e un rapporto qualità prezzo ancora vincente rispetto alla concorrenza asiatica.

Per concludere, non possiamo prescin-

dere dal citare due casi che ci vedono particolarmente orgogliosi dei prodotti che costituiscono il nostro core business.

Nelle stalle della tenuta Windsor – la casa regnante inglese – gli animali di razza Jersey vengono munti con pulsazione InterPuls.

Un altro caso che amiamo citare spesso riguarda un'esperienza a dir poco singolare: a Dubai un veterinario particolarmente intraprendente ha pensato di avviare un allevamento di "cammelle da latte", costruendo un impianto nel quale circa 1.000 animali sono munti due volte al giorno e il loro latte viene trasformato in prelibate tavolette di cioccolato, vendute da Harrod's a Londra. Anche in questo caso la pulsazione dell'impianto è InterPuls.



16

Green Mind

CITTÀ VERDE

ARCHITETTURA SOSTENIBILE:
I PROGETTI PIÙ INNOVATIVI

UNA CASA SULL'ALBERO.

La *Sustainability Treehouse* si trova nella riserva naturale di Summit Bechtel Reserve in West Virginia. Completamente staccata dai fornitori energetici e idrici nazionali, si serve

Rinnovabili,
domotica, risparmio
energetico:
quando il design
incontra la natura.

di un campo fotovoltaico, di due turbine eoliche, di un sistema di raccolta delle acque piovane e di trattamento delle acque grigie e di una particolare cyclette per la produzione di energia elettrica fai-da-te.



A sinistra: la *Sustainability Treehouse* nella riserva naturale di Summit Bechtel Reserve in West Virginia.

Qui, dall'alto al basso:
Arizona State University,
Yin Yang House,
progetto delle Phoenix Towers.



ECCELLENZA DOMOTICA. L'Arizona State University è una struttura architettonica sostenibile certificata LEED Platinum. Sfrutta l'intelligenza domotica e una serie di sensori per il monitoraggio in tempo reale che ottimizzano l'impiego dell'energia consumata e quella prodotta dall'impianto fotovoltaico e massimizzano la produttività del sistema di trattamento delle acque piovane.



PRODURRE PIÙ ENERGIA DI QUELLA CONSUMATA. Grazie al design passivo e alla scelta di impianti per la produzione energetica da fonti rinnovabili, l'abitazione privata californiana *Yin Yang House*, di Brooks + Scarpa Architects ha pannelli fotovoltaici da 12 kW che coprono l'intero fabbisogno energetico dell'abitazione.

PROGETTI IN CORSO. La Chetwoods Architects costruirà le torri più alte del mondo nella metropoli cinese di Wuhan: le *Phoenix Towers*. Si tratta di due grattacieli gemelli alti 1 km, che aiuteranno a purificare l'acqua e l'aria inquinata della città sfruttando le fonti rinnovabili. Il feng, torre "maschio", fornirà energia rinnovabile al huang, torre "femmina".



18

Go Talents

L'IDENTIKIT

DELL'INNOVATORE

1)

IPAZIA

(355-415 D.C.)

Matematica, astronoma e filosofa vissuta ad Alessandria d'Egitto, mise in dubbio la teoria tolemaica a favore di una eliocentrica e inventò l'idroscopio e l'astrolabio.

2)

BRAHMAGUPTA

(598-668 D.C.)

Matematico indiano che inventò lo zero: propose il primo esempio di aritmetica sistematica comprendente l'uso dei numeri negativi e lo zero.

3)

LUMIÈRE

AUGUSTE (1862-1954)
e LOUIS (1864-1948)

Due fratelli francesi che inventarono il proiettore cinematografico, dando inizio alla storia del cinema e modificando per sempre l'osservazione della realtà.



LEONARDO DA VINCI

(1452-1519)

Genio eclettico e trasversale, può essere considerato il più grande inventore della storia: inventò e progettò il paracadute, l'elicottero, la muta da sub, il carro armato. Il suo sogno era poter vedere l'uomo volare.

4)

MARK ZUCKERBERG

(1984)

Il giovane informatico che ha ideato il più importante social network al mondo a soli vent'anni.

7)

RITA LEVI-MONTALCINI

(1909-2012)

Neurologa e Premio Nobel per la medicina, ha dato importanti contributi nel campo dello studio neurologico, in particolare sul fattore di crescita nervoso.

6)

ADRIANO OLIVETTI

(1901-1960)

Imprenditore e politico italiano, portò l'innovazione nella sua azienda creando un equilibrio tra solidarietà sociale e profitto, ma anche con l'attenzione al design e la diffusione del primo computer da tavolo, l'Olivetti 101.

5)

COCO CHANEL

(1883-1971)

Rivoluzionò il concetto di femminilità nella moda, inventando il celebre tubino nero; innovò nel campo dei profumi con Chanel n.5, primo profumo realizzato con molecole di sintesi.



1) COLLEGARE

L'innovatore ha la capacità di connettere cose apparentemente molto distanti fra loro, attingendo a conoscenze ed esperienze nei settori più diversi per creare qualcosa di nuovo: filosofia e matematica, astronomia e musica, ma anche business e cultura.

2) FARSI DOMANDE

L'innovatore è spinto da un'incontenibile curiosità per il come e il perché le cose funzionano in un dato modo e se è possibile farle funzionare meglio: non cerca le risposte giuste, ma le giuste domande.

3) OSSERVARE

L'innovatore osserva quello che lo circonda con grande attenzione e curiosità: cerca un contatto empatico con tutti gli stakeholder per trovare nuove idee di miglioramento.

MA QUALI
SONO LE
CARATTERISTICHE
DI UN BUON
INNOVATORE?

4) FARE NETWORKING

L'innovatore non vive chiuso in un laboratorio, concentrato sulla propria ricerca: è sempre disposto e pronto a stabilire relazioni con gli altri, con cui ricerca il confronto, discute, condivide idee, in una stimolazione intellettuale e imprenditoriale reciproca.

7) BATTERSI PER CIÒ IN CUI CREDE

L'innovatore non si limita ad inventare chiuso in una torre d'avorio, vuole portare la sua idea al mondo; per questo ha il coraggio di dire la sua, senza adeguarsi a quello che si aspettano gli altri ma con mentalità libera, autonoma e critica.

6) SPERIMENTARE

L'innovatore è uno sperimentatore instancabile: prova, verifica, analizza i risultati, non è un mero teorico, perché una buona idea, se è veramente tale, deve essere facilmente applicabile e i suoi risultati immediatamente misurabili.

5) ESSERE CREATIVO

Rompere lo status quo, andare controcorrente: l'innovatore (o innovatrice) si taglia i capelli corti quando tutti gli altri li portano lunghi, è capace di dare freschezza e anche leggerezza a qualcosa di ormai vecchio e sterile.

20

Serial Numbers

[6] Per innovazione di prodotto si intende il suo miglioramento o la creazione di un nuovo prodotto che soddisfi nuove esigenze del cliente sotto l'aspetto qualitativo, del contenuto tecnologico o delle prestazioni, e che permetta di mantenere un **vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.**

[1] Lanciare un prodotto nuovo permette di ottenere **notevoli margini di guadagno**, ma comporta qualche rischio.

[2] In un anno, mediamente, il 76% dei lanci di nuovi prodotti sul mercato europeo fallisce, ovvero non raggiunge i diecimila pezzi venduti. È questo uno dei motivi per cui solo il 48,9% delle aziende europee investe in **ricerca e innovazione.**

33%

[5] Per fare innovazione di prodotto è necessario innanzitutto individuare la giusta innovazione, scoprendo quali sono le esigenze e motivazioni dei potenziali clienti e consumatori; in questo modo il prodotto potrà **rispondere a una vera esigenza del mercato.**

[4] Per oltre la metà delle imprese che fanno innovazione, essa è intesa prevalentemente come strategia di **riduzione dei costi.**

È IL MARGINE MEDIO
CHE È POSSIBILE
OTTENERE DAL
LANCIO DI PRODOTTI
NUOVI E INNOVATIVI.
VICEVERSA, IL MARGINE
DEI PRODOTTI VECCHI
GIÀ PRESENTI SUL
MERCATO PASSA
GRADUALMENTE DAL
25% AL 6%.

[3] Il rischio è dovuto a un errore di strategia: infatti, le imprese hanno tutti gli strumenti e le potenzialità per ribaltare la situazione e portare al successo **l'85% dei lanci di nuovi prodotti.** Sarebbe sufficiente implementare un approccio culturale a tutto tondo volto all'innovazione.



a cura di Michele Bonfiglioli

LA NECESSITÀ AGUZZA L'INGEGNO

GLI INGREDIENTI PER NUTRIRE L'INNOVAZIONE CONTINUA

Fu la prima di tre guerre e durò 20 anni: Roma sapeva che per dominare Cartagine doveva sopraffare la sua flotta e diventare padrona del Mediterraneo. Unico neo: al contrario dei cartaginesi, il mare non era mai stato il forte dei romani, lo era invece la fanteria. Bisognava, dunque, trovare un modo per sfruttare questo punto di forza e togliere alla rivale il suo vantaggio competitivo. Ed ecco che Roma inventò l'arrembaggio e la struttura mobile che lo rendeva possibile. Lunghi ponti arpionavano la nave nemica rendendo possibile il passaggio della fanteria per il corpo a corpo conclusivo. La capacità, nel momento di crisi, di trovare nuove vie, aveva consegnato a Roma la vittoria. **Una situazione di svantaggio può essere un motore di innovazione. D'altronde, la necessità aguzza l'ingegno, dice il proverbio. Ma cos'è l'innovazione? In quale terreno attecchisce? Come coltivarla?**

Innovare vuol dire "fare cose nuove" che producono un effetto anche piccolo, un cambiamento nel mondo intorno a noi. **Vi sono vari tipi di innovazione: di prodotto** (es: tessuti con fibre sintetiche che garantiscono una migliore traspirabilità), **di servizio** (es: iTunes), **di processo** (es: nuovi strumenti e modalità di pagamento elettronico), **di modello di business** (es: Freemium, modello tipico del web secondo il quale, di un certo prodotto, una parte è offerta gratuitamente, mentre un'altra parte va pagata). **L'innovazione poi può essere incrementale quando migliora un**

bene o servizio: per esempio, molte nuove versioni dell'iPhone sono solo miglioramenti incrementali rispetto al concept originale; **oppure può essere disruptive quando muta in modo sostanziale un mercato o settore industriale:** per esempio, Amazon ha cambiato radicalmente il mondo della grande distribuzione.

A far scaturire l'innovazione è sempre però un mix di necessità, consapevolezza e curiosità: la necessità di reinventarsi come imprese in un mondo che corre veloce e consuma rapidamente; la consapevolezza dei pregi e dei limiti della propria realtà aziendale, ma anche delle spinte evolutive del contesto economico, tecnologico e sociale; la curiosità di confrontarsi e guardare avanti continuamente, cercando di fare sempre meglio. **Il nuovo spesso non nasce nella mente degli esperti, ma in quella dei curiosi.**

Altri ingredienti che nutrono la capacità innovativa di una persona come di un'azienda: **la predisposizione a una visione fuori dagli schemi; il coraggio** che fa portare avanti le intuizioni; **la memoria**, perché chi ha più file simili al problema da affrontare nel suo archivio mentale, ha più occasioni di compiere dei collegamenti; **la pazienza e l'umiltà** di imparare dagli errori commessi; **la sintesi**, ossia una sorta di senso gerarchico delle idee collegata alla capacità di rinunciare a quelle non necessarie, seppur brillanti; **la passione**, per vedere con nuovi occhi ciò che la complessità

ci impedisce di vedere; infine, **la determinazione** nell'execution. Edison, per esempio, durante il suo lavoro sulla lampadina, osservò che spesso in corrispondenza del filamento compariva un puntino nero, ma era troppo impegnato a rendere economicamente sostenibile e disponibile al grande pubblico la sua invenzione e sebbene tale problema lo affascinasse e tormentasse, fu costretto ad abbandonarlo. Thomson, invece, non aveva alcun senso pratico, ma la sua capacità di astrazione lo faceva volare alto. Costruì così una lampadina gigante, la studiò, la esplorò, fece molti esperimenti, ci perse il sonno di notte e scoprì così l'elettrone che gli valse il Premio Nobel. Per fare innovazione sono necessarie: **buone idee**, forti, radicate in competenze qualificate e in una profonda conoscenza del mercato; **bravi professionisti** che siano in grado di nutrire la nascita di nuove idee e di svilupparle con competenza e determinazione; **un forte commitment aziendale** che consideri l'innovazione non come un passatempo, ma come una prassi da strutturare e da perseguire nel tempo. **Ecco perché l'innovazione deve essere infinita e continua e ad essa bisogna dedicare persone, risorse e tempo.** Infine, perché un'innovazione sia tale deve col tempo radicarsi e diventare qualcosa per certi versi ovvia e normale nella nostra vita di tutti i giorni: solo così è vera innovazione. Il passo seguente poi è ricominciare con passione e determinazione l'innovazione successiva!



PROGETTO CREIAMO

Bonfiglioli Consulting ha nella sua missione il miglioramento del sistema economico italiano e per questo ha deciso di lanciare **un ambizioso progetto biennale che ha lo scopo di far crescere la cultura dell'innovazione in Italia**. Pensiamo infatti che questa sia la **via principale**

per garantire crescita e prosperità alle nostre aziende e quindi benessere e posti lavoro per la comunità.

Siamo partiti con la scrittura di un libro che verrà presentato durante l'Innovation Excellence Summit, per raccogliere alcune esperienze significative e contribuire a rendere più accessibile e semplice l'approccio al tema innovazione. Abbiamo deciso di ampliare la nostra Lean Factory School® dedicando un'area completamente rinnovata al tema, per ospitare conferenze, pensatori e creare nuova conoscenza.

Continueremo a sponsorizzare incontri e convegni sul tema, su circuiti nazionali e internazionali e organizzeremo appuntamenti come il Bar Camp sui Materiali per favorire l'incontro tra aziende e nuove tecnologie.

Infine, ci attiveremo per la creazione di un "ecosistema social" fatto da gruppi di innovatori o semplici appassionati che attraverso i social networks contribuiranno alla diffusione di questa cultura. Creiamo nel nostro piccolo qualcosa di nuovo.

eSCRUM

Aggiornamento e avanzamento da remoto, gestione di più team, generazione automatica di tabelle, grafici e report: **si chiama eScrum ed è l'applicazione web-based di Bonfiglioli Consulting con cui pianificare, consuntivare, visualizzare i carichi di lavoro, governare le emergenze e gli inevitabili cambi di priorità**, gestire i Team Scrum con una flessibilità finora impossibile.

Da quasi 30 anni la metodologia SCRUM aiuta gruppi di lavoro, piccoli e grandi, a gestire in modo coordinato, armonico e divertente le proprie attività quotidiane. Dai colossi multinazionali alle piccole imprese familiari, dal mondo manifatturiero alle società di servizi, dal settore privato alle pubbliche amministrazioni: sono innumerevoli le realtà organizzative in tutto il mondo che utilizzano gli strumenti visuali Lean tipici dello SCRUM.

Oggi, **Bonfiglioli Consulting porta lo SCRUM ancora più vicino alle esigenze dell'azienda**: con eScrum, è possibile assegnare, avanzare e aggiornare le attività anche da remoto; creare auto-

maticamente completi database con lo storico delle attività svolte, le urgenze, i protagonisti e le ore spese; generare - in tempo reale - un cruscotto di indicatori con tutte le informazioni utili ad avere il controllo della situazione e supportare le decisioni. eScrum funziona su pc e mac, sul touchscreen di smartphone e tablet, e anche sullo schermo tattile di lavagne interattive di ultima generazione.

Ideale per aziende multistabilimento e per team ad alta mobilità individuale, eScrum non richiede hardware particolare per l'installazione ed è possibile usufruire dell'assistenza di Bonfiglioli Consulting anche da remoto.



INNOVATION EXCELLENCE SUMMIT 2015

PROGRAMMA

Mercoledì 27 maggio | AUTOMOBILI LAMBORGHINI SPA
Via Modena 12 | Sant'Agata Bolognese (BO)

9.00 Registrazione dei Partecipanti e Welcome Coffee

MATTINA

- 9.30** Apertura lavori
Innovation Excellence Study - Presentazione dei dati del Benchmarking 2015
L'innovazione Infinita - L'approccio di Bonfiglioli Consulting
10.15 Product Development Excellence: il caso Harley-Davidson - Dantar Oosterwal*
11.30 Innovation Runners:
InterPuls - Gabriele Nicolini *General Manager InterPuls Spa*
Automobili Lamborghini - Massimiliano Corticelli *Head of CFK Centre*
13.00 Lunch

POMERIGGIO

INNOVAZIONE DI PROCESSO

- 14.00** Tour nello stabilimento CFK
15.30 Factory Tour area montaggio

INNOVAZIONE DI PRODOTTO

- 14.00** Interactive workshop on driving change - Dantar Oosterwal*
17.00 Innovation Excellence Award 2015
Chiusura lavori

**Interventi in lingua inglese*

Durante il workshop, Dantar Oosterwal sarà disponibile ad approfondire tematiche suggerite dai partecipanti.

INFO&DETTAGLI

I posti disponibili sono 60: 30 sull'Area Innovazione di Processo e 30 sull'Area Innovazione di Prodotto. La preferenza andrà specificata dai partecipanti in sede di iscrizione.

Automobili Lamborghini e Bonfiglioli Consulting si riservano di confermare l'accettazione delle iscrizioni e l'assegnazione della relativa sessione pomeridiana.

Per tutti i partecipanti è prevista la visita guidata al **Museo Lamborghini**.



www.bcsoa.it

