

“Se hai tutto sotto controllo
vuol dire che vai piano”

Mario Andretti



Di questi tempi non siamo

molto in controllo

stiamo andando forte?

e, soprattutto,

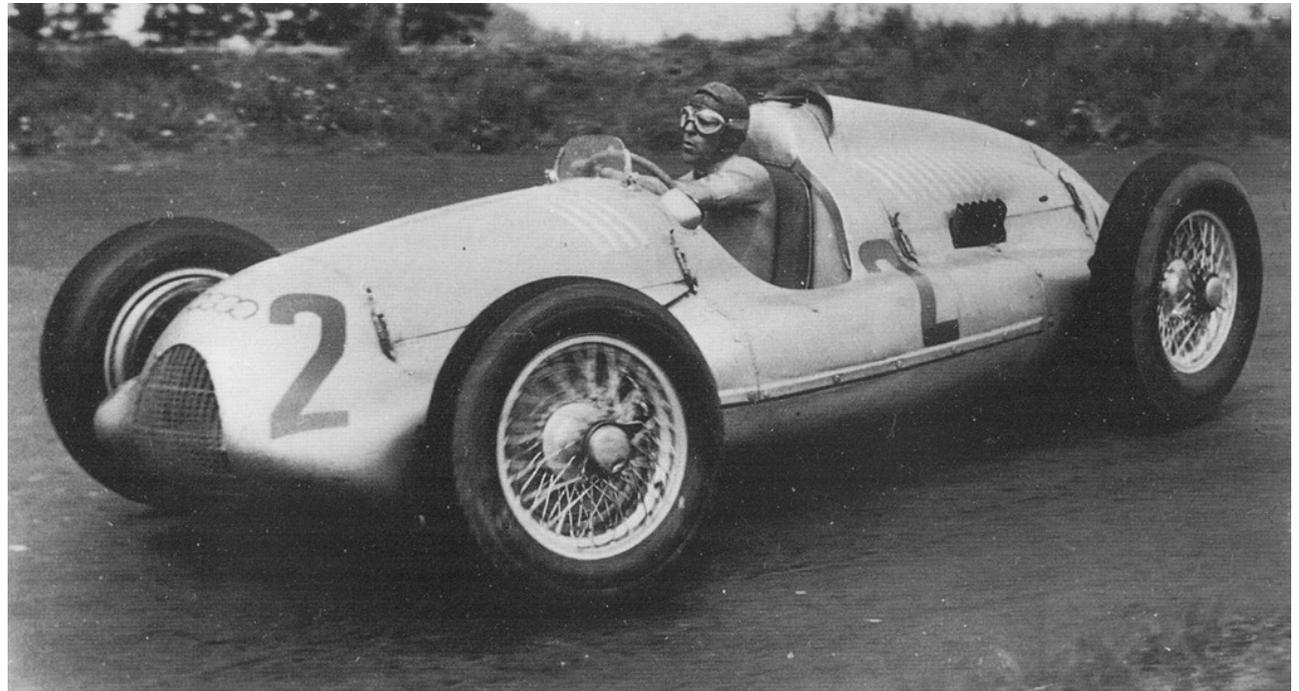
in quale direzione?

chi sta guidando?



“Le curve
sono
le mie risorse”

Tazio Nuvolari



Tazio Nuvolari inventò

la tecnica della derapata controllata:

perdere apparentemente il controllo

per andare al limite, senza mai passarlo,

trasformando i problemi in vincenti

opportunità di competizione.



INNOVARE

per utilizzare le nostre

derapate controllate

nelle varie curve con

cui ci dobbiamo

confrontare

e progredire



Il parallelo fra automobilismo e gestione aziendale:

“L'automobilismo a livello professionistico richiede sempre la ricerca estrema della prestazione migliore: i **piloti** sono sempre più esigenti; le **risorse** sempre più scarse; la **competizione** sempre più complessa per il crescente numero di **variabili** per arrivare alla prestazione ideale.

Ebbene nel campo aziendale abbiamo: **clienti** sempre più esigenti; **risorse** sempre più ristrette; **mercato** sempre più complesso per il crescente numero di **variabili** per ottenere i risultati sperati.”



“...una profonda differenza fra creatività e innovazione:

la prima è un importante **esercizio concettuale**;

la seconda si manifesta quando questo esercizio viene apprezzato come **soluzione vincente, valorizzata** da chi ne trae beneficio e dal mercato.”



INNOVAZIONE

creatività che genera

valore aggiunto nelle

percezioni del cliente

che compera ed

utilizza.

“L’innovazione distingue
fra chi è davanti e chi insegue”

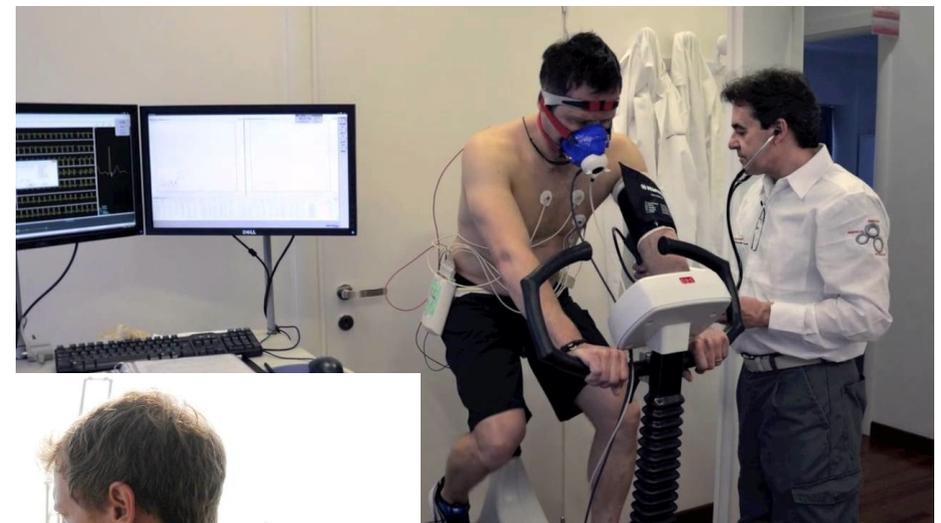
Steve Jobs



DALLA PRESENTAZIONE DEL LIBRO

di Riccardo Ceccarelli

(da più di 20 anni medico in Formula 1 e preparatore di piloti da un punto di vista fisico, atletico e mentale; imprenditore e innovatore)



FORMULA MEDICINE
Professional Driver Training





“... il fatto di aver frequentato poco gli ospedali e di aver trascorso una infinità di giorni nei garages accanto alle macchine da corsa mi ha portato a vivere nel mezzo alle scintille, qualche volta non solo metaforicamente. **Stare a stretto contatto con un ambiente altamente tecnologico**, dove la ricerca dell'**innovazione è come il pane sulla tavola**, dove tutto deve essere perfettamente ordinato e costantemente ottimizzato, dove presto e bene devono stare insieme, dove i numeri vincono sulle opinioni, dove l'attenzione sul particolare é maniacale e dove un secondo é più lungo di un anno, **mi ha portato ad applicare la stessa mentalità nella vita quotidiana di medico con con indubbi vantaggi...**”



DALL'INTRODUZIONE AL LIBRO

di Eros di Prima (organizzatore e fondatore dell'innovativo campionato di monoposto Formula 2000 light)



Alle radici dell' **INNOVARE**:

“IDEE E PRINCIPI CHIARI, OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE”

- molto legata a **influenzare positivamente le percezioni del cliente (pilota)**: rispetto del ruolo di sportivo e della persona
- creare valore aggiunto** nei confronti dei clienti e un'identità unica e marcata sul mercato
- tema inclusivo** che integra vari aspetti di gestione e tecnologia
- continuo innovare per la **sostenibilità del business model**

STRUTTURA DEL LIBRO

INNOVAZIONE

(due parti: distinte e integrabili)

‘fatta sul campo’

“intuitiva, estemporanea,
generata nell’istante”

‘a tavolino’

“studiata, ponderata, ricercata”

Libro come strumento:
aneddotti commentati e

TRUCCHI DI SET-UP

PRONTI ALLA PARTENZA?

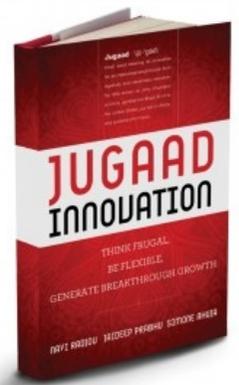


Innovazione ‘fatta sul campo’

JUGAAD termine indiano: “...modo coraggioso di trovare opportunità nelle circostanze più avverse...”

Dabbawala “... consegna cestini pasto ogni 5.000 addetti 200.000 pasti negli uffici di Mumbai.

Conseguita certificazione ‘Sei Sigma’ per la qualità servizio a clienti.”

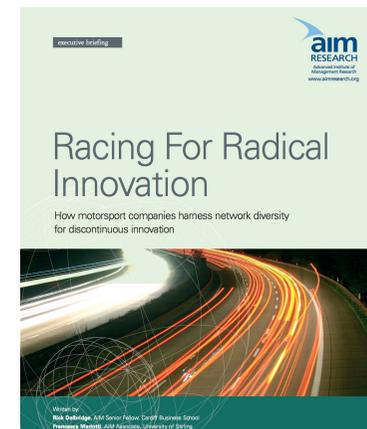


Innovazione 'a tavolino'

Riferimento 'estremo': Industria del Motorsport

Solo in Inghilterra 4.500 aziende, 7,2 miliardi di euro di fatturato, 2 miliardi di indotto. 38.500 posti di lavoro di cui 25.000 ingegneri. Fondamento:

Innovazione tecnologica e gestionale.



Innovazione **‘fatta sul campo’**

Trovare opportunità nelle avversità

TRUCCHI DI SET-UP

“Nelle avversità innanzi tutto bisogna comprendere quali siano le **problematiche comuni** alle persone coinvolte (noi inclusi) per poi fare da moderatori nel dialogo, **proporre soluzioni** e tenere attiva (utilizzandola al meglio) la propria **vena imprenditoriale**.

(Questo è il fondamento dello ‘stile Ecclestone’)”



Innovazione ‘fatta sul campo’

Trovare opportunità nelle avversità

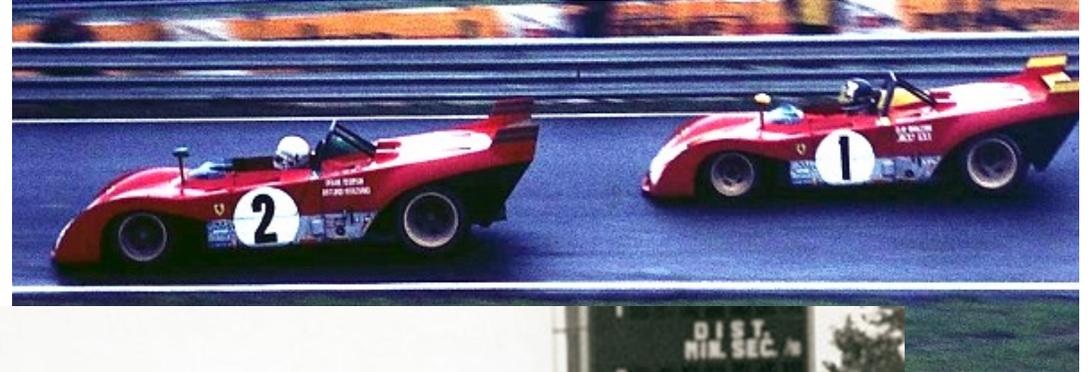
PRONTI ALLA PARTENZA?

“Ecclestone è ancora un maestro nel vedere bianco dove gli altri vedono nero o al massimo grigio; anzi, egli sfrutta queste aree buie proprio per portare luce come vuole lui e per i propri interessi e fa tutto questo con spirito innovativo. Ammesso (e non concesso) che non abbiamo problemi con la sua dimensione etica di fare affari, e ammesso (e non concesso) che vogliamo imitarla, abbiamo la **determinazione e chiarezza mentale** per farlo? quali sono le difficoltà (aree buie o grigie) che possiamo prendere come spunto per **soluzioni innovative e imprenditoriali?**”



Innovazione 'fatta sul campo'

Fare di più con meno



Innovazione **‘fatta sul campo’**

Fare di più con meno

TRUCCHI DI SET-UP

(...)

“Spesso l’innovare non è frutto della complessità,
ma della **semplicità figlia dell’intuito**”

(...)



Innovazione **‘fatta sul campo’**

Fare di più con meno

PRONTI ALLA PARTENZA?

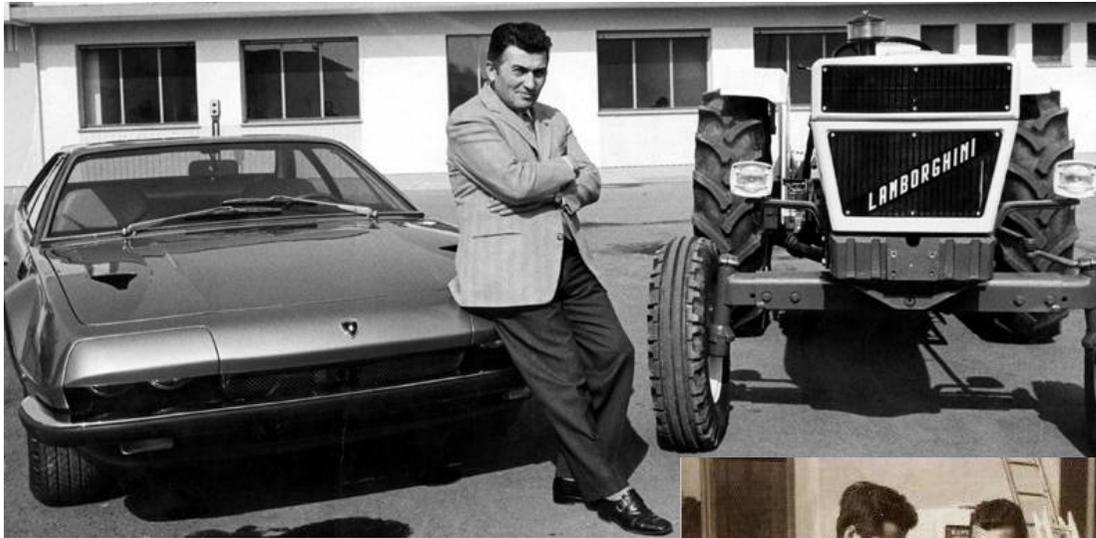
(...)

“Possiamo fare mente locale su ‘latte di pomodori’ che abbiamo o avevamo a nostra disposizione e **non abbiamo saputo valorizzare**? siamo ancora in tempo per utilizzarle? come evitare che ciò avvenga di nuovo?”



Innovazione 'fatta sul campo'

Pensare e agire con flessibilità



Innovazione **‘fatta sul campo’**

Pensare e agire con flessibilità

TRUCCHI DI SET-UP

(...)

“Innovare veramente richiede un modo di pensare **visionario** che non pone limiti alle possibilità e che si adopera per **metterle in pratica**; in questo contesto la **flessibilità** mentale e operativa sono uno strumento **vincente**”

(...)



Innovazione **'fatta sul campo'**

Pensare e agire con flessibilità

PRONTI ALLA PARTENZA?

(...)

“Ferruccio Lamborghini ha sempre dimostrato di saper cogliere e generare opportunità per migliorare e innovare. Abbiamo un **atteggiamento** che ci porta a **pensare sempre di migliorare** e al tempo stesso rafforzare la nostra imprenditorialità? abbiamo collaboratori che sono più validi di noi? siamo sicuri di dare loro **spazio adeguato** per sviluppare le loro idee a **beneficio di tutti?**”

(...)



Innovazione 'fatta sul campo'

Mantenere il tutto su un piano di semplicità



Innovazione ‘fatta sul campo’

Mantenere il tutto su un piano di semplicità

TRUCCHI DI SET-UP

“Innovare all’insegna della **semplicità** e molto più **difficile** di quanto si possa pensare (a livello ingegneristico sono in molti a definire ‘la semplicità il più alto livello di sofisticatezza’).

Molto probabilmente è per questo che progetti innovativi sviluppati all’insegna della semplicità spesso sono destinati ad essere molto **duraturi** nel tempo (Model T, Maggiolino e 2CV sicuramente rendono l’idea).”



Innovazione ‘fatta sul campo’

Mantenere il tutto su un piano di semplicità

PRONTI ALLA PARTENZA?

“Innovare facendo leva sulla semplicità richiede una risorsa fondamentale, la **visione concettuale** per farlo: avere alcune semplici idee chiave su cui deve far perno e crescere l’intero progetto. Abbiamo la necessaria **chiarezza nelle nostre idee** imprenditoriali e gestionali per intraprendere questo percorso? Se sì, cosa ci manca per iniziarlo? Se no, cosa offusca questa chiarezza e cosa possiamo fare per vincerla?”



Innovazione 'fatta sul campo'

Innovare includendo chi viene da altri settori



Innovazione **'fatta sul campo'**

Innovare includendo chi viene da altri settori

TRUCCHI DI SET-UP

“Non importa ciò che facciamo, come lo facciamo o da quanto lo facciamo; la soluzione innovativa può essere portata da chiunque se abbiamo l'**umiltà di ascoltare e di riflettere** su quanto ci è stato detto (Mantese sicuramente lo dimostrò con Dino Zanardi).”



Innovazione **‘fatta sul campo’**

Innovare includendo chi viene da altri settori

PRONTI ALLA PARTENZA?

“Quante volte ci siamo trovati a non ascoltare suggerimenti a possibili soluzioni a un problema solo perché ritenevamo provenissero da persone inesperte? quante volte, con il senno di poi, questo ha pregiudicato la nostra capacità di risolvere un problema in modo innovativo? come non incorrere nello stesso errore? e, soprattutto, come **stimolare gli altri a ‘darci una mano’** tenendo comunque ben presente che tutte le risorse, il tempo soprattutto, richiedono sempre una gestione ottimale per tutti?”



Innovazione 'fatta sul campo'

Seguire il cuore



Innovazione **'fatta sul campo'**

Seguire il cuore

TRUCCHI DI SET-UP

(...)

“Cogliere il potenziale di un **talento** non é semplice, saper creare il contesto giusto per permettergli di **sbocciare** è ancora più complesso.”

(...)



Innovazione **‘fatta sul campo’**

Innovare includendo chi viene da altri settori

PRONTI ALLA PARTENZA?

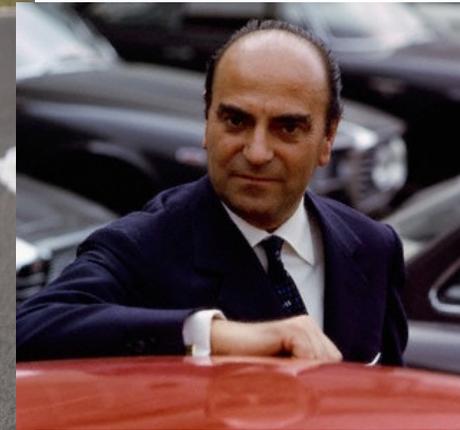
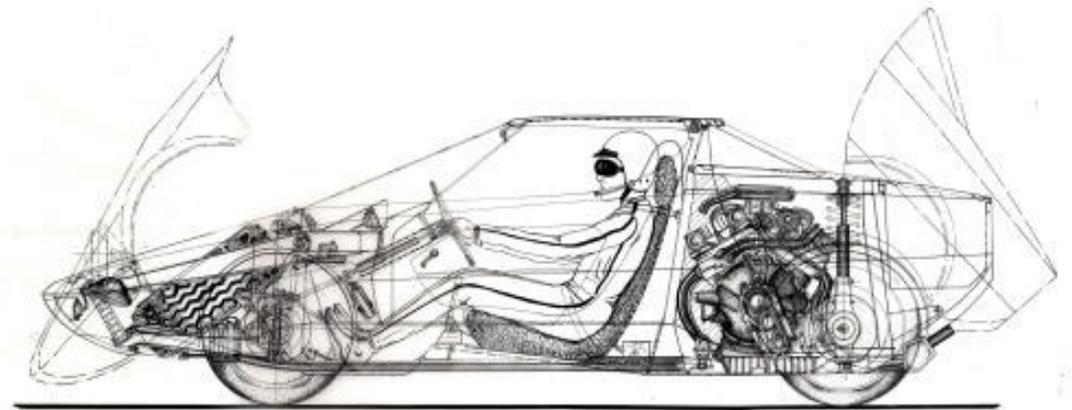
“Quali **talenti** abbiamo confinato in azienda, non riconoscendoli per la loro capacità di sviluppare innovazione e risultati? perché li abbiamo ‘messi da parte’ e come **aiutarli a mettersi in gioco** per mostrare il loro vero potenziale? chi sono i nostri Bubbles, Postlethwaite e Hunt? ”

(...)



Innovazione 'fatta a tavolino'

Intraprendere attività di esplorazione in senso più ampio



Innovazione **‘fatta a tavolino’**

Intraprendere attività di esplorazione in senso più ampio

TRUCCHI DI SET-UP

“L’innovare si fonda spesso su uno **sforzo creativo** spinto anche all’estremo, che deve essere smussato per **trasformarsi in risultati concreti**: sono necessarie competenze, idee chiare verso il risultato finale e umiltà nel mettere da parte ‘l’estremo’ per raggiungerlo.”



Innovazione **‘fatta a tavolino’**

Intraprendere attività di esplorazione in senso più ampio

PRONTI ALLA PARTENZA?

“La nostra volontà di innovare è guidata dallo stesso **senso di determinazione** di Nuccio Bertone che dal Progetto Zero seppe coinvolgere la Lancia a collaborare verso il successo della Stratos HF?”

(...)



Innovazione 'fatta a tavolino'

Intraprendere attività di esplorazione in senso più ampio



Innovazione **‘fatta a tavolino’**

Intraprendere attività di esplorazione in senso più ampio

TRUCCHI DI SET-UP

“Politiche e **dinamiche organizzative** possono stimolare o bloccare l’innovare; è necessario acquisire consapevolezza su questo e comprenderne le motivazioni allo scopo di prendere il corso d’azione più adeguato al **raggiungimento del risultato.**”

(...)



Innovazione ‘fatta a tavolino’

Intraprendere attività di esplorazione in senso più ampio

PRONTI ALLA PARTENZA?

(...)

“Chi è il nostro Gilles Villeneuve che pone l’espressione pura del proprio indiscutibile **talento prima dell’evoluzione aziendale?**”

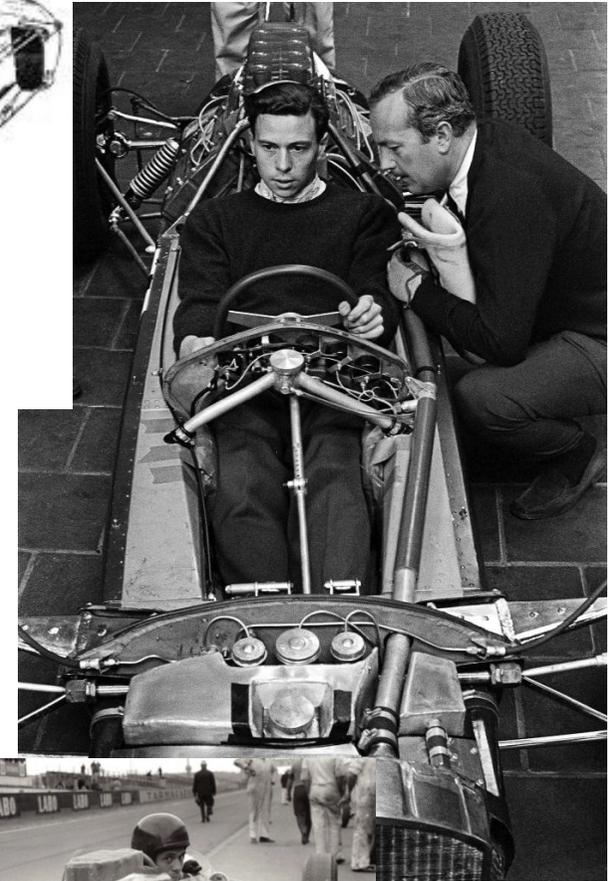
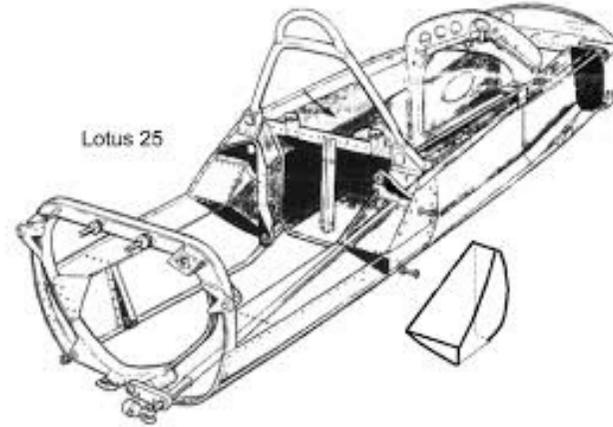
“Chi è il nostro Mansell pronto a utilizzare il suo talento per sposare un **progetto aziendale rischioso** e rivoluzionario (scommettendo sul vantaggio che lui stesso ne può trarre)?”

(...)



Innovazione 'fatta a tavolino'

Utilizzare in modo fresco know-how che già abbiamo



Innovazione **‘fatta a tavolino’**

Utilizzare in modo fresco know-how che già abbiamo
TRUCCHI DI SET-UP

“Sono esperienze e conoscenze che vengono da **vari settori**, spesso solo apparentemente distanti tra loro, che costituiscono le fondamenta dell’innovare.”

(...)



Innovazione **'fatta a tavolino'**

Utilizzare in modo fresco know-how che già abbiamo

PRONTI ALLA PARTENZA?

“Chi rappresenta il nostro ‘Jim Clark’, il cui **feedback**
è indispensabile per il concreto sviluppo di un
progetto innovativo?

ha le caratteristiche di **sensibilità, competenza**
e comunicazione necessarie?”



Innovazione 'fatta a tavolino'

Stabilire forme di partnership con aziende di altri settori



dallara



Innovazione **‘fatta a tavolino’**

Stabilire forme di partnership con aziende di altri settori

TRUCCHI DI SET-UP

“Nel campo dell’innovazione tecnologica, viste le complessità e i livelli di sofisticazione, è ormai praticamente **impensabile lavorare ‘da soli’**. Un’azienda si deve predisporre per implementare **collaborazioni strategiche** in vari settori. Al tempo stesso è importante mantenere strategicamente e consapevolmente il controllo e la leadership progettuale sull’innovazione che si è prodotta.”



Innovazione **‘fatta a tavolino’**

Stabilire forme di partnership con aziende di altri settori

PRONTI ALLA PARTENZA?

“La Formula E si è sviluppata e si sta rapidamente sviluppando grazie a forti sinergie fra varie aziende e settori produttivi, che si sono canalizzati in un progetto del tutto rivoluzionario e impensabile fino a pochi anni fa.

Nel nostro settore, nella nostra realtà, se pensiamo ad una soluzione, ad una innovazione veramente radicale, avremmo

modo di integrarci e coinvolgere aziende da altri settori

utili al progetto? come identificarle? su quali basi concettuali e pratiche farlo?”



Innovazione 'fatta a tavolino'

Coltivare un senso di reciproca fiducia professionale



Innovazione **‘fatta a tavolino’**

Coltivare un senso di reciproca fiducia professionale

TRUCCHI DI SET-UP

“Rapporti di amicizia veri, basati su reale stima e **fiducia**, possono essere alla **base delle innovazioni** di successo più rilevanti; bisogna, però, riuscire a lavorare con il massimo della collaborazione e trasparenza.”



Innovazione ‘fatta a tavolino’

Stabilire forme di partnership con aziende di altri settori

PRONTI ALLA PARTENZA?

“Abbiamo nella cerchia dei nostri amici veri, quelli sui quali poter contare, aldilà di qualsiasi cosa succeda, persone che possono generare e supportare **progetti innovativi basati sulle nostre idee o su risorse comuni**? quali sono le barriere che ci impediscono di trarre il massimo della creatività e innovazione da questi rapporti con schiettezza e trasparenza? cosa fare per abbatterle o aggirarle?”

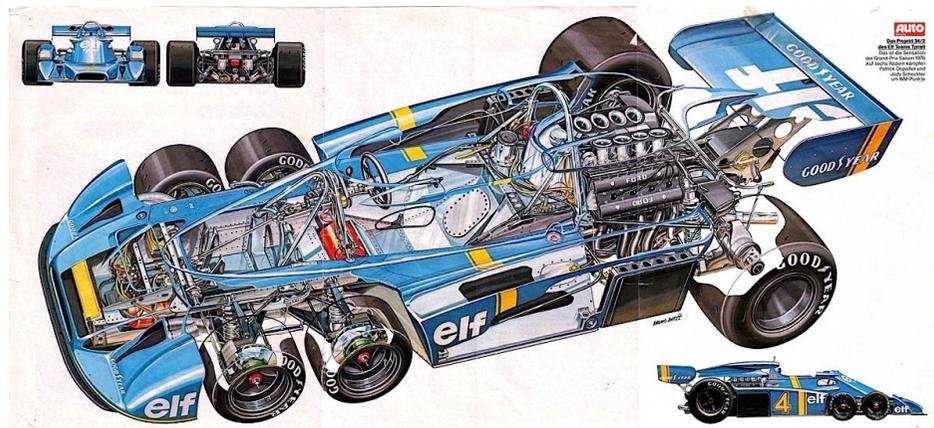


Innovazione 'fatta a tavolino'

Promuovere l'utilizzo del pensiero laterale



Ken Tyrrell, a destra, con il progettista Derek Gardner



Innovazione ‘fatta a tavolino’

Promuovere l'utilizzo del ‘pensiero laterale’

TRUCCHI DI SET-UP

“Non sono molte le idee radicali che riescono a fare il passo dall'esercizio creativo all'innovazione efficace; la P34 ci riuscì. Ad ogni modo bisogna sempre considerare che **un'idea radicale richiede la collaborazione di molte parti**, interne e esterne rispetto all'azienda, per arrivare ad avere un successo duraturo (fra Goodyear e Tyrrell questo non avvenne).”



Innovazione ‘fatta a tavolino’

Promuovere l'utilizzo del ‘pensiero laterale’

PRONTI ALLA PARTENZA?

“La Tyrrell P34 è indubbiamente un esempio di ‘pensiero laterale’ di successo immediato anche se poi fattori di sviluppo ne compromisero l'efficacia nel medio termine. Trasse origine (...) dalla necessità di dare una svolta radicale (...). Ci troviamo in un contesto in cui la svolta radicale è inevitabile? **quali idee ‘nel cassetto’ possiamo avere**, come nel caso di Gardner, che ci possono essere utili? in quali altri modi possiamo generare **soluzioni radicali**? e, soprattutto, avremo il supporto interno ed esterno per poterle sviluppare e portare avanti anche nel medio e lungo termine?”



ALCUNI SPUNTI DI DIBATTITO

Come rapportare concetti ed esperienze evidenziate al contesto di **sopravvivenza e sviluppo** delle nostre aziende?

1) innovare per **creare valore aggiunto** nelle percezioni del cliente e' alla portata di tutti ? perché? come? quando?

2) può l'innovazione essere percepita e diffusa in azienda come **cultura aziendale** e pratica fondamentale? vantaggi? rischi?

3) come rapportarsi con la **creatività stimolandola** ma legandola in concreto all'innovare reale? come tenerla sempre attiva?



Altri spunti di dibattito...

4) cosa caratterizza in senso strategico e operativo una **politica di sviluppo aziendale** che faccia perno sull'innovazione? perché?

5) in tutto questo la **consapevolezza** di ciò che stiamo facendo, ciò che vogliamo fare, delle risorse che abbiamo, delle risorse di cui avremmo bisogno é essenziale? perché? da chi deve iniziare questa consapevolezza?

6) rispetto all'innovazione presentata come concetto e pratica in questo libro, **da dove deve partire la scintilla per stimolare azione nella giusta direzione?** quali sono alcuni fattori essenziali perché questo possa verificarsi?





Innov**AZIONE**, non dimentichiamo:

“Se hai tutto sotto controllo
vuol dire che vai piano”

Mario Andretti

“Le curve sono le mie risorse”

Tazio Nuvolari

“L’innovazione distingue fra chi è
davanti e chi insegue” Steve Jobs

... pronti ad approfondire assieme i temi di
innovazione **specifici alla vostra azienda e ai vostri
obiettivi?**

Scendiamo in pista assieme per farlo! **Parliamone!...**

