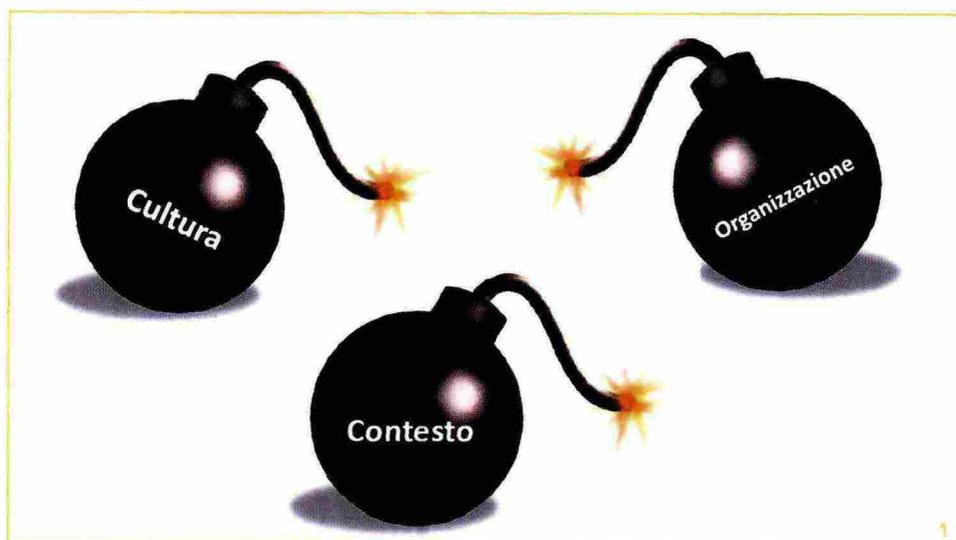


Mercato

# Costruire il futuro attraverso **innovazione sistematica e qualità del servizio**



1. I motivi principali che rendono difficile fare innovazione.

2. Nicola Ronzan, operation manager di ABB Unità Operativa Comem

3. Leve vincenti delle aziende innovative.

Trasformare l'innovazione da evento a processo dipende da quanto l'azienda riesce a perseguire, con coerenza e attraverso la giusta organizzazione, l'efficacia del binomio "cultura dell'innovazione diffusa + processo di sviluppo robusto". Tramite le esperienze aziendali di ABB Unità operativa Comem, Magneti Marelli e Whirlpool - presentate anche in occasione della Campagna Nazionale Qualità e Innovazione 2014 del Gruppo Galgano - si evidenziano come tali aspetti tendono a rimodellare e caratterizzare l'approccio all'Innovazione e i collegamenti impliciti alla Qualità.

di Nello Pucillo

La forza dell'Innovazione è strettamente collegata al concetto globale di Qualità, inteso come sistema virtuoso - e quindi etico - che collega azienda, clienti, territorio e fornitori. È la leva competitiva in grado di garantire sopravvivenza e sviluppo alle nostre aziende perché crea valore per il cliente. Così come avvenne per la Qualità, oggi anche l'innovazione va vista però con occhi nuovi. Non più un fatto solo tecnico delegato ai reparti Ricerca e Sviluppo, bensì un elemento pervasivo che deve coinvolgere tutta

l'azienda. Ancora troppo poco diffusa è infatti la consapevolezza dell'importanza di affrontare la questione in logica di Innovazione Sistemica.

Il cambiamento epocale in corso sta facendo emergere nuovi paradigmi produttivi, organizzativi e socio-culturali, che sempre più ci portano verso tre direzioni:

- dalla Quantità (opulenza) alla Qualità sostenibile, intesa come "cura" delle cose, delle persone, del tempo e dello spazio;
- forte spinta verso una Innovazione Sistemica Continuativa;

- nuova capacità di comprensione, condivisione, comunicazione.

Per quanto riguarda l'Innovazione, sempre di più si sta rafforzando la convinzione che non sia tanto legata a fattori esterni quanto, piuttosto, alla capacità di creare un contesto fecondo e dei processi in grado di generare un'innovazione sistematica. Il paradosso è che essa non sempre è visibile e neppure monitorato al pari di altri, pur essendo un processo strategico. L'innovazione non può essere un fatto episodico, ma deve diventare un processo sistematico che consenta di

2



continuo, lo sviluppo dell'idea e la sua effettiva realizzazione.

L'innovazione sistematica, infatti, stimola le aziende a generare un "magazzino" di idee innovative che diventino patrimonio aziendale per lo sviluppo nel medio/lungo periodo. E questo grazie a un processo organizzato che consenta la trasformazione rapida delle idee in opportunità d'innovazione e valorizzi il know how nascosto del personale, potenziando la creatività dei team di lavoro, attraendo e fidelizzando talenti. L'errore fa parte del processo e non incide nella misura in cui il terreno dell'innovazione è sempre alimentato: un'idea poco brillante oggi può rivelarsi di successo in tempi futuri, per un altro ambito di applicazione.

Dall'analisi delle best practices nazionali e internazionali, emerge che l'approccio all'innovazione sistematica punta a conferire con-

tecnologie, le persone. La possibilità di puntare all'innovazione sistematica è determinata anche dal contesto organizzativo aziendale e dalla cultura interna.

Trasformare l'innovazione da evento a processo dipende da quanto l'azienda riesce a perseguire, con coerenza e attraverso la giusta organizzazione, l'efficacia del binomio "cultura dell'innovazione diffusa + processo di sviluppo robusto".

Di seguito alcuni frammenti di esperienze aziendali, presentate anche in occasione della Campagna Nazionale Qualità e Innovazione 2014 del Gruppo Galgano, che evidenziano come gli aspetti sopracitati tendono a rimodellare e caratterizzare, sia pure nella specificità dei vari settori, l'approccio all'Innovazione e i collegamenti impliciti alla Qualità. Le aziende in questione sono ABB Unità operativa Comem, Magneti Marelli e Whirlpool.

### Tre direttive strategiche

"Una nuova percezione della Qualità ha caratterizzato e sta tuttora caratterizzando il percorso di ABB Unità Operativa Comem, società fondata nel 1962 e acquistata da ABB nel 2010: Qualità non solo di prodotto ma anche Qualità come servizio al cliente", ha esordito Nicola Ronzan, operation manager di ABB Unità Operativa Comem.

"La sfida dell'implementazione della Qualità è stata affrontata seguendo tre direttive che si sono rivelate strategiche: la cultura aziendale, il metodo e le tecniche di miglioramento continuo (e di coinvolgimento). La base di partenza del progetto è stata la condivisione della necessità di migliorare il livello di qualità e di servizio offerto al cliente.

Il primo passo, quindi, è stato quello di misurare sistematicamente gli aspetti su cui l'azienda viene valutata dal mercato e di fissare gli obiettivi specifici che ci potevano garantire un miglioramento del servizio offerto al cliente.

Il secondo passo è stata la comunicazione interna all'azienda, condividendo con tutta l'organizzazione i parametri presi in esame e gli obiettivi strategici. Al termine del progetto, i risultati positivi sono stati condivisi nell'intranet aziendale italiana a fruizione dell'intera popolazione di ABB Italia.

Questo progetto ha rafforzato la consapevolezza dell'importanza del metodo e delle tecniche utilizzate per poter conseguire effettivi miglioramenti nei processi aziendali. Tuttavia il metodo non è l'unica componente fondamentale per ottenere un buon risultato, infatti - come insegna il Toyota Production System - la tecnica in sé, anche se efficace, risulta sterile se non viene applicata da persone motivate a farlo. Gli obiettivi di miglioramento - piccoli o grandi che siano - si raggiungono e soprattutto si mantengono nel tempo quando i risultati numerici positivi sono ottenuti con la motivazione, il coinvolgimento e la soddisfazione di tutte le persone".

### Il processo d'innovazione cerca di adattarsi ai cambiamenti di contesto

Luigi Piero Ippolito, VP Innovation Magneti Marelli, ha sottolineato come "viviamo in un'epoca in cui il cambiamento si presenta sempre più come cambiamento di visione del mondo. In ogni settore si stanno affacciando nuovi players portatori di tecnologie e modelli consolidati in altri ambiti e stanno emergendo nuovi bisogni che devono essere trasferiti nel pieno rispetto delle caratteristiche di sicurezza e di utilizzo dei prodotti.

L'innovazione radicale è prevalente e tale contesto comporta per le aziende problematiche senza precedenti di ri-posizionamento competitivo: cosa fare, come, con chi. È, quindi, opportuno perseguire le tecniche di Open Innovation per le opportunità sia dirette (le nuove idee) sia indirette (contributo alla comprensione del contesto). Nell'ambito del B2B, il processo d'innovazione cerca di adattarsi ai cambiamenti di contesto. Le evoluzioni di scenari intercettati o ipotizzati dalle aziende (OEM), che si rivolgono direttamente agli end users, hanno sempre più necessità di essere rapidamente e adeguatamente sostenute dall'intera catena del valore.

Nello specifico dell'automotive, l'innovazione richiede la capacità di leggere e interpretare il contesto per offrire ai clienti le migliori soluzioni tecnologiche compatibili con i vincoli dello sviluppo del prodotto. Di qui la necessità in Magneti Marelli di organizzare un processo capace di integrare la ricerca di opzioni tecnologiche innovative, la coerenza con le esigenze intercettate o ipotizzate e le scelte strategiche dei brand di riferimento. L'esigenza di sviluppare concept innovativi e rapidamente disponibili diventa fondamentale, enfatizzando la necessità di organizzare un processo d'innovazione alimentato sia dall'esterno che dall'interno, capace di canalizzare in maniera efficace idee, know how e tecnologie.

In questo ambito specifico, infatti, i fornitori sono legati ai clienti da accordi di lungo periodo in relazione alle aree di riconosciuta eccellenza tecnica, che deve essere continuamente dimostrata attraverso l'esercizio della propositività nell'innovazione in speciali eventi periodici presso la sede dei clienti. Ne consegue che anche i fornitori hanno necessità di interpretare il contesto, costruendo uno scenario e avviare una propria Strategic Research Agenda (SRA) adeguata a sostenere il business del futuro. La SRA, spesso organizzata per aree tematiche (ad esempio sostenibilità ambientale, connettività, sicurezza, ...), viene costruita sulla base di mega-trends socio-economici, scenari di tecnologie dirompenti, evoluzione delle normative, ed evoluzione tecnologica. Si può quindi ben comprendere che l'innovazione, per effetto delle numerose interazioni, necessità di un'organizzazione di questo processo che alimenti e integri con continuità tutti i fattori necessari a sviluppare prodotti/servizi di maggior valore per i clienti".



generare con continuità innovazione di prodotto o di processo a un costo competitivo. In gran parte delle aziende, tuttavia, il processo d'innovazione è vissuto in maniera estemporanea. Sul fronte organizzativo interno, poi, l'innovazione è spesso legata alla genialità e alla competenza di pochi, magari confinata in ambiti esclusivamente tecnici. Occorre, quindi, una vera rivoluzione che sappia generare idee innovative con continuità per trasformarle in prodotti e processi vincenti e per creare cultura dell'innovazione diffusa in tutta l'azienda. La differenza, infatti, viene fatta dal modo in cui l'azienda introduce una cultura e un processo sistematico d'innovazione che non sia solo stimolato dall'esigenza di inseguire particolari contingenze di mercato. Nell'azienda innovativa, infatti, si percepisce distintamente l'importanza del processo e di come ci siano sempre in cantiere una serie d'innovazioni, "respirandone" continuamente le potenzialità.

### L'innovazione sistematica punta a conferire continuità al processo

Tre aspetti favoriscono l'attivazione di un processo innovativo: l'importazione di competenze e di informazioni dall'esterno, la preparazione di un terreno fertile su cui produrre idee innovative in modo

continuità al processo in modo che l'azienda possa disporre di un patrimonio prezioso per la sua crescita e il suo successo. Per ottenere questo risultato è necessario che l'azienda si chieda:

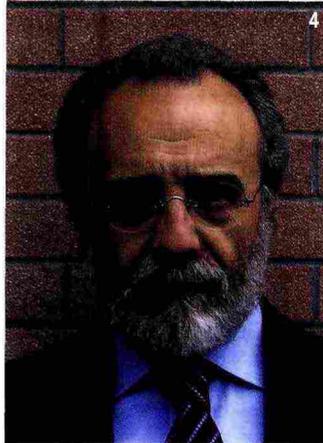
- quali sono le fonti d'informazioni necessarie per creare innovazione?
- come si trasferiscono le informazioni di carattere innovativo?
- come si traduce l'idea in un processo tecnico?

L'azienda deve organizzare in modo strutturato la propria "finestra sul mondo" al fine di alimentare il patrimonio di conoscenze interno con le conoscenze più funzionali al proprio business. In secondo luogo è determinante educare il proprio personale al pensiero innovativo, attraverso delle vere e proprie "palestre della creatività", in cui generare il maggior numero di idee possibili, contribuendo allo sviluppo di una concreta cultura dell'innovazione. Le idee saranno raccolte in veri e propri "Supermarket", banche d'idee che raccolgono gli output generati e li lasciano a disposizione di chiunque ne abbia bisogno. Completa questo sistema virtuoso l'organizzazione di un efficace processo di sviluppo che va alimentato con continuità. Gli asset del processo di sviluppo sono di quattro tipi: i processi, i metodi, le

## Mercato

4. Luigi Piero Ippolito, VP Innovation Magneti Marelli.

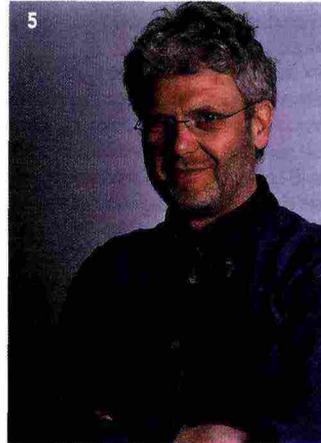
5. Pierluigi Petrali, Whirlpool Operation Center Of Excellence - Manager, Manufacturing R&D.



**Prevedere significa conoscere per attivare oggi azioni determinanti**

La considerazione sul futuro è sempre alla base di ogni decisione che viene presa in Whirlpool. Secondo Pierluigi Petrali, Whirlpool Operation Center Of Excellence - Manager, Manufacturing R&D "essa può essere inconscia o strutturata, basata su dati oppure su sensazioni, convinzioni, pregiudizi; ma condiziona nel bene o nel male le azioni aziendali.

Nel campo della tecnologia la mancanza di un approccio stabile e di una diffusa cultura



ha finora relegato le attività di previsione tecnologica a qualche sporadico caso. Per far fronte a questa situazione Whirlpool, Politecnico di Milano e altri partner europei hanno dato vita a FORMAT (Forecast and Roadmapping for Manufacturing Technologies <http://www.format-project.eu/>), un progetto, partito nel 2012, finanziato dalla Comunità Europea sotto il programma Marie Curie - IAPP Industry-Academia Partnership and Pathways, volto a definire una innovativa metodologia di "technology forecasting" che possa essere utilizzato dalle

aziende per meglio supportare le decisioni legate alla ricerca, all'innovazione, allo sviluppo o all'utilizzo delle tecnologie.

Prevedere significa conoscere per attivare azioni determinanti nel presente. Le previsioni tecnologiche permettono, infatti, di creare roadmap di prodotto per dare consistenza alla tecnologia, guidare attività di ricerca, ideare nuovi prodotti, identificare le competenze necessarie per sviluppare competitività e investimenti. Il FORMAT definisce una serie di fasi di sviluppo: nella prima ci si prepara a prendere la decisione sul progetto di previsione chiedendosi "Perché abbiamo bisogno di conoscere il futuro? Cosa abbiamo bisogno di conoscere sul futuro?"; nella seconda si definisce più nel dettaglio il sistema, studiando il contesto e rivedendo le conoscenze esistenti; nella terza avviene lo sviluppo del sistema stesso identificando eventuali problemi, riconoscendo i trend evolutivi e analizzando i cambiamenti delle performance; l'ultima fase del progetto permette di presentare i risultati dello studio e di trasferirli in decisioni strategiche sul prodotto". ✓

*Nello Pucillo è direttore generale della Galgano & Associati consulting.*