

MA In NEWS



SOMMARIO

L'IMPORTANZA DI POTER SBAGLIARE (CON METODO)

MAIN apre una sede a Milano e Angelo Aliquò ne diventa Senior Partner.

L'IMPEGNO DI ENEL FOUNDATION PER LA CRESCITA DELLA CONOSCENZA

A colloquio con il Direttore Dr. Alessandro Costa

CON L'AIUTO DI UNSIC, SPORTELLO PMI SI PREPARA A DIVENTARE UNA STRUTTURA DISTRIBUITA SU TUTTO IL TERRITORIO NAZIONALE

Sportello PMI ha incontrato i responsabili regionali di questa Associazione datoriale che vanta ben 75.000 PMI iscritte.

A SOSTEGNO DELL'UNIVERSITÀ PER UNA RICERCA INTERDISCIPLINARE

A colloquio con il Prof. Maurizio Talamo, delegato del Rettore dell'Università di Roma "Tor Vergata" per il Terzo Settore e Presidente della Fondazione INUIT.

UNA INIZIATIVA PER GENERARE INNOVAZIONE ALL'INTERNO DELL'IMPRESA ATTRAVERSO LA CREATIVITÀ

ManagerItalia Roma realizza il programma "CrealInnovazione".

SCIENCE TO BUSINESS IN ITALIA: LA DIFFICOLTÀ INIZIALE

Una interessante meditazione di Angelo Bonomi sulla necessità di una maggiore vicinanza tra la Ricerca universitaria e il tessuto delle PMI.

MAIN apre una sede a Milano e Angelo Aliquò ne diventa Senior Partner.

L'importanza di poter sbagliare (con metodo)

Appena laureato in ingegneria ho avuto la fortuna di iniziare a lavorare per una piccola società nel settore dell'elettronica industriale. Erano i tempi in cui i primi microprocessori (il *mitico* Z80) facevano capolino nelle schede di apparati di elettronica professionale e la società con cui entrai in contatto voleva muoversi in quella direzione (con il mio modesto contributo e tanto entusiasmo) e fare i primi passi verso il mondo dei sistemi a microprocessori e della programmazione firmware.

È stato il mio primo assaggio di cosa vuol dire *"fare innovazione"*, ripensare approcci tradizionali tentando di utilizzare le tecnologie del futuro per rimanere competitivi sul mercato. Sì, tentando perché percorrendo territori sconosciuti è inevitabile sbagliare percorso, tornare indietro e riprovare fino a trovare la strada giusta.

L'ingegnere con cui ho lavorato per circa un anno all'inizio della mia attività professionale, ormai più di venticinque anni fa, mi ha insegnato a percorrere questi territori, ad analizzare le disfatte, a ripensare ai problemi in modo diverso ed originale per trovare nuove soluzioni. Mi ha insegnato a trovare le

strade giuste e tante altre cose che poi mi sono servite anche in altri settori e in altri momenti. E ho molto apprezzato il suo consiglio, forse il più importante, quando mi ha detto: "è arrivato il momento che tu veda il mondo, quello delle grandi aziende, dei grandi progetti".

Perché, per innovare, bisogna conoscere il mondo, sapere cosa fanno gli altri e trarne spunto per continuamente migliorarsi e innovare!

È allora che ho iniziato la mia attività di consulente, ed ho girato il mondo come mi era stato consigliato, ho imparato tanto, ho conosciuto persone provenienti da culture molto diverse e variegata in ambienti internazionali di tutti i tipi.

Certo che parlare di innovazione in una grande azienda è diverso.

La prima cosa che credo di aver imparato in una grande azienda internazionale come *Accenture* è la *"metodologia progettuale"*, unica e piuttosto rigida, precisa fin nei dettagli ma che ti aiuta a trovare la strada per essere produttivo con elevati standard di qualità in tempi rapidi.

Una metodologia che si basa su due assiomi: **"Do It Right"** e **"Do It Right the First Time"**, ovvero ti insegno a fare le cose, a farle bene ma non è consentito sbagliare e, se accade, è un problema serio. Ho apprezzato molto la metodologia e la trovo indispensabile in contesti di grandi aziende, soprattutto se queste devono far lavorare insieme persone con culture e formazione le più disparate, ma credo anche che **fare innovazione sia proprio il contrario di questo**, vuol dire **avere la possibilità di sbagliare, di riprovare**, di cercare e trovare nuove strade e, purtroppo, di non essere poi così produttivi ed efficienti almeno nell'immediato.

È per questo, forse, che ho deciso di fare innovazione con Emilio e la sua **MANAGEMENT INNOVATION**, dove esplorare nuove strade è consentito ed apprezzato, a

volte si sbaglia e si riprova ma sempre con le **idee ben chiare su quale sia l'obiettivo finale** e la meta da raggiungere.

Ovviamente "fare innovazione" non è semplice né banale, si rischia di perdersi nei mille rivoli delle idee innovative che falliscono perché non raggiungono l'obiettivo più importante ossia quello di migliorare la nostra vita di

tutti i giorni. Ed ecco che ritorna utile la possibilità di poter usare una "metodologia" per innovare, non così rigida e restrittiva come quella necessaria per condurre un progetto tradizionale (penso ai grandi progetti di sistemi informatici ad esempio) ma comunque che indirizzi gli sforzi e gli errori per arrivare ad un prodotto o servizio innovativo accettato dal mercato.

Guardando i numerosi progetti completati da MAIN negli ultimi anni e parlando con Emilio mi sono lasciato convincere dal suo entusiasmo nell'**affrontare sempre nuovi problemi e trasformarli in opportunità**, di fare cose nuove ed apprezzate dalla *"business community"*.

Credo sia questa la strada giusta per superare i tempi difficili in cui ci troviamo: **l'innovazione costruita su una base di solida esperienza manageriale e di apertura al mondo della Ricerca e dell'Università**.

Grazie Emilio e speriamo di poter continuare a far crescere MAIN sulle tortuose strade dell'innovazione.

Angelo Aliquò
Senior Partner

aa@managementinnovation.it



A colloquio con il Direttore Dr. Alessandro Costa

L'impegno di Enel Foundation per la crescita della conoscenza

Alessandro Costa è il direttore della Fondazione Centro Studi Enel, un'istituzione no-profit interamente supportata dal Gruppo Enel, dedita alla ricerca nei campi dell'energia, della socioeconomia, dello sviluppo sostenibile e dell'innovazione. Costa, 44 anni, dottore di ricerca in scienze ambientali, può vantare una lunga esperienza in materia di sviluppo sostenibile e di energia, maturata anche attraverso 8 anni trascorsi in Cina, come esperto presso il Programma di Cooperazione Sino-italiano per la Protezione Ambientale e successivamente come condirettore dello Europe-China Clean Energy Centre (EC2), promosso dalla Commissione Europea e dalla National Energy Administration cinese. È alla guida della Fondazione sin dai suoi inizi, nel 2012, dopo averne curato la costituzione.

ESC: Buongiorno, direttore. La Fondazione rappresenta una realtà emergente nel mondo della ricerca, siamo curiosi di saperne un po' di più.

Costa: Buongiorno a lei. La Fondazione Centro Studi Enel si occupa di studiare, assieme alle principali università internazionali, temi che vanno dalla regolazione dei mercati elettrici all'efficienza energetica, dalla relazione tra processi energetici e risorse naturali allo studio comparato dei sistemi urbani, dall'economia dello sviluppo all'accesso all'energia, dalla CSR all'evoluzione organizzativa delle grandi imprese.

Sono circa 60 le collaborazioni attivate in poco più di 2 anni di attività. Solo per citarne alcune, siamo impegnati al fianco dell'**Università di Harvard** sul tema delle politiche internazionali del clima e con il **MIT** per lo studio delle tecnologie a basso costo per l'accesso universale all'energia. Altro tema su cui stiamo consolidando attività di rilievo è quello dello **sviluppo urbano sostenibile**, sul quale abbiamo avviato progetti di ricerca insieme all'**EURICUR** (European Institute for Comparative Urban Research), all'Università di **Toronto**, al **Politecnico di Milano** e all'**UN-Habitat**. Siamo inoltre tra i partner del progetto europeo **CIVIS** per lo studio di servizi innovativi che colleghino, integrandole, le **reti energetiche urbane**, con le reti ICT e i social network.

Insieme all'Energy & Strategy Group (ESG) del **Politecnico di Milano** abbiamo elaborato un rapporto su "**Stato e Prospettive dell'Efficienza Energetica in Italia**" e, in materia di CSR, abbiamo recentemente presentato i risultati della ricerca "**New Business Models. Shared value in the 21st century**", sviluppata in collaborazione con la Intelligence Unit della rivista inglese **The Economist**.

ESC: Il futuro dell'energia dipenderà dalla volontà dei decisori di oggi e di domani. È per questo che siete impegnati anche in attività di formazione?

Costa: Certamente, le voglio fare alcuni esempi di grande attualità nella vita della Fondazione.

Il workshop sulla gestione dell'energia e sulle politiche ambientali, da noi organizzato insieme all'**Harvard Environmental Economics Program** (HEEP), è giunto alla seconda edizione e ha visto la partecipazione di 25 alti rappresentanti governativi provenienti dai 40 Paesi in cui il Gruppo Enel è presente.

Siamo arrivati anche alla seconda edizione del **corso di formazione sull'evoluzione del sistema energetico mediterraneo**, indirizzato a una ventina di funzionari pubblici del settore dell'energia provenienti da Paesi del Mediterraneo non appartenenti all'UE. Il corso è stato organizzato dalla Fondazione



Alessandro Costa Direttore di Enel Foundation

Centro Studi Enel in collaborazione con la **Agenzia Internazionale dell'Energia** (AIE), l'**Observatoire Méditerranéen de l'Énergie** (OME), la **Renewable Energy Solutions for the Mediterranean** (RES4MED) e la **Venice International University** (VIU).

Inoltre, al fianco del METID del Politecnico di Milano, stiamo sviluppando una piattaforma web da utilizzare per un'esperienza pilota di e-learning rivolta sempre a funzionari pubblici dell'America Latina.

Naturalmente, però, per cercare di incidere sul futuro pensiamo anche ai giovani e alle migliori energie del mondo della ricerca.

ESC: Cioè, in che modo supportate i giovani ricercatori?

Costa: Con la Conferenza dei Rettori delle Università italiane (CRUI) abbiamo promosso il programma "**Energie per la Ricerca**", che ha permesso a venti giovani ricercatori provenienti dalle università italiane di ricevere una borsa di circa 1 anno a sostegno delle loro attività di ricerca sull'energia. I vincitori hanno avuto la possibilità di portare avanti i loro progetti anche grazie al supporto offerto dai ricercatori della Fondazione e dagli Esperti del Gruppo Enel.

ESC: Tanti gli obiettivi raggiunti e grandi margini di crescita insomma...

Costa: Sì, tante attività in corso d'opera e molto da comunicare. Attraverso l'organizzazione di conferenze e seminari e attraverso una gamma articolata di pubblicazioni. Per avere una panoramica più esaustiva delle nostre attività e dei risultati della ricerca, la invito a visitare il sito www.enelfoundation.org.

Il nostro obiettivo è quello di far diventare la Fondazione un vero e proprio punto di riferimento per dare più peso e voce alla ricerca e moltiplicare, contestualmente, le sinergie tra impresa, mondo della ricerca e attori istituzionali.



Prima conferenza internazionale di Enel Foundation, dal titolo "Energies for Future Urban Environment" (luglio 2013)

Con l'aiuto di UNSIC, Sportello PMI si prepara a diventare una struttura distribuita su tutto il territorio nazionale

Lo Sportello PMI continua a svolgere l'infaticabile ruolo di analisi e selezione di idee innovative proposte da Piccole e Medie Imprese che desiderano rinnovare il proprio portafoglio di prodotti/servizi.

Proprio qualche giorno fa, il 17 Dicembre, si è conclusa la terza ed ultima sessione per quest'anno di sottomissioni al bando **SME Instrument** nell'ambito del programma **Horizon 2020 della Commissione Europea** e lo staff di Sportello PMI è stato ancora una volta al fianco degli Imprenditori che si sono affidati alla nostra struttura per essere

accompagnati in questo difficile ma interessante percorso.

Sportello PMI ha anche, a fine Ottobre scorso, raggruppato una dozzina di PMI laziali desiderose di internazionalizzarsi e ha presentato una proposta molto interessante ad un **bando della Regione Lazio** per sviluppare

un'anteprima di quanto accadrà all'**Expo di Dubai nel 2020**.

Pur avendo immaginato una **valenza nazionale di Sportello PMI**, mancava però l'opportunità per iniziare a lavorare davvero a questa ipotesi. L'opportunità ci è venuta da una richiesta dell'**Associazione datoriale UNSIC - Unione Nazionale Sindacale Imprenditori e Coltivatori, presente capillarmente in tutta Italia e con un patrimonio di ben 75.000 Imprese iscritte**, in prevalenza PMI, provenienti da tutti i settori produttivi del nostro Paese. Sportello PMI ha sottoscritto un accordo con UNSIC per una estesa collaborazione che riguarda gli aspetti formativi del personale interno e per l'apertura di Sportelli nelle principali regioni italiane.

Lo scorso 27 Novembre i dirigenti nazionali di questa Associazione **Carlo Parrinello** e **Luca Cefisi**, insieme a **Stephen Trueman** ed **Emilio Sassone Corsi**, partner di Sportello PMI, hanno incontrato i responsabili regionali di UNSIC e hanno avuto modo di esporre come intendono operare per organizzare in tutta Italia l'accompagnamento delle PMI sugli aspetti di innovazione, internazionalizzazione e sviluppo di Impresa. Da Gennaio prossimo seguiranno incontri nelle varie regioni che vedranno il coinvolgimento della **Fondazione Universitaria INUIT** Tor Vergata e delle altre Fondazioni riunite all'interno del Coordinamento Nazionale. **Inizia una nuova entusiasmante avventura!**



Un momento della riunione in UNSIC del 27 Novembre.



A colloquio con il Prof. Maurizio Talamo, Presidente di INUIT

A SOSTEGNO DELL'UNIVERSITÀ PER UNA RICERCA INTERDISCIPLINARE

Incontro il Prof. Talamo al **Casale**, il suo laboratorio, all'interno del Campus dell'**Università di Roma "Tor Vergata"**, dove ha concentrato le sue creature. Prima tra queste è la **Fondazione Universitaria INUIT**.

ESC: perché hai scelto questo nome per una Fondazione Universitaria?

Talamo: ho necessità di partire un po' da lontano. L'idea nasce dalla vocazione del gruppo di ricerca che ne ha promosso la costituzione. Ci occupiamo di ricerche fortemente interdisciplinari che coinvolgono non solo gli aspetti scientifici ma anche quelli sociali e culturali in generale. Il tema fondante però è il complesso delle competenze di frontiera sull'**Information Technology** e da una forte specializzazione sull'**Identità Digitale**.

Il concetto di Identità Digitale non

riguarda solo un aspetto di tipo tecnico. Riguarda il modo in cui **ciascuno di noi interagisce** con un mondo in continuo cambiamento, costituendo community di individui che hanno l'obiettivo di essere tutti vicini gli uni agli altri. In questa maniera si stanno modificando le **forme organizzative** e sta

emergendo una **nuova realtà sociologica**. E così veniamo agli Inuit, una piccola comunità di individui che vive in Groenlandia e che ha necessità di contrastare le condizioni ambientali ostili facendosi forza gli uni con gli altri rimanendo un popolo fortemente unito che si fonda sulla solidarietà sociale.

ESC: Quindi l'analogia è tra una popolazione che è rimasta forse un po' indietro ma forse proprio per questo è più vicina al modello di identità digitale che la Fondazione sta studiando, un **ossimoro**.

E cosa fa INUIT per affrontare questi temi così complessi?

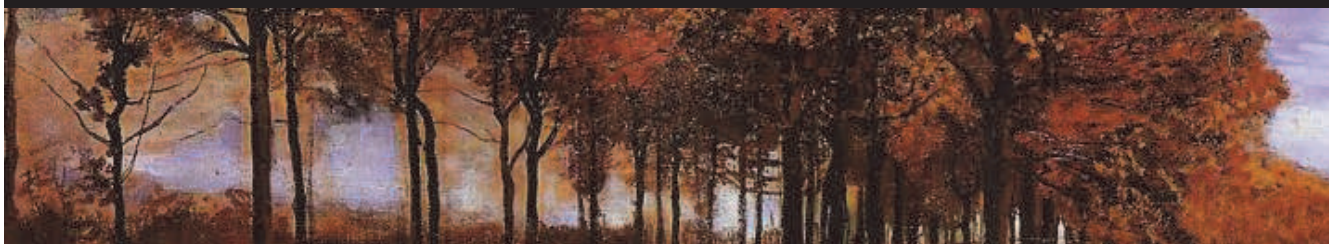
Talamo: Prima di tutto aiutiamo la nostra Università a svolgere il compito di

rappartarsi all'esterno e quindi alla cosiddetta **Terza Missione**. Aiutiamo ad affrontare progetti complessi e interdisciplinari nei settori dell'ICT, della Bioinformatica, e più in generale per una nuova visione della Biologia nel mondo digitale. In questi termini viviamo all'interno dell'**Orto Botanico** dell'Università con cui abbiamo un rapporto proficuo di ricerca e contemporaneamente sviluppiamo relazioni con i **Comitati di Quartiere** che circondano il nostro Ateneo cercando di creare consenso sugli obiettivi sociali e culturali che questa Università esprime. Sui temi della **sicurezza** abbiamo molti progetti in corso e molti **brevetti depositati**. Stiamo parlando di sicurezza dell'individuo, nel **dualismo tra privacy e security**, dove questi concetti non bisogna pensarli come antitetici ma piuttosto come un sottile confine che deve essere gestito per minimizzare la quantità di informazioni da scambiarsi.

Su questi temi di ricerca ci avvaliamo di collaborazioni di alto profilo, tra le quali mi fa piacere annoverare quella con **MANAGEMENT INNOVATION**, per indirizzare progetti di dimensione internazionale che consentono di esprimere l'importante bagaglio di conoscenze della Fondazione INUIT.



Maurizio Talamo davanti al Casale



Una iniziativa per generare innovazione all'interno dell'Impresa attraverso la creatività

Manageritalia Roma (Associazione di rappresentanza dei Dirigenti del Terziario) ha avviato l'iniziativa con l'obiettivo di sviluppare nelle PMI l'uso di metodi e processi di creatività per l'innovazione

sostenibile. Si vuole così spingere le PMI ad utilizzare specifiche competenze e metodi per fare innovazione di business. L'iniziativa prende spunto da numerosi casi di successo dove aziende illuminate (grandi, medie e piccole) hanno utilizzato Consulenti di Creatività per fare innovazione di processo, prodotto, organizzazione, mercato o per risolvere problemi fino a quel momento irrisolti.

In Ferrari con un percorso di creatività gli ingegneri del gruppo motopropulsori sono riusciti a ridurre peso e costo del motore mantenendone la sua bellezza estetica, in Tenaris (Dalmine) hanno



Creatività in area Motopropulsori

ridisegnato alcuni processi per la gestione delle piccole commesse, in Sisal il consulente li ha guidati nella generazione di nuovi concept di gioco quali *win for life* o *wincity*, in CONAD hanno creato la figura del Bravo Efficientatore migliorando processi, sostenibilità ed attenzione verso il pubblico ed

i partner, in Lactalis hanno sviluppato 25 nuove idee su linee di prodotti caseari, in Beiersdorf hanno promosso con successo il prodotto Eucerin inviando centri mobili dimostrativi presso le farmacie italiane rendendo il prodotto come "il più consigliato dalle farmacie", in Italia Lavoro hanno riorganizzato il Controllo di Gestione rendendolo più efficiente e riportando la motivazione dei dipendenti a ottimi livelli nonostante il blocco dei salari, in

DGLine hanno imparato a coinvolgere i clienti per lo sviluppo delle soluzioni informatiche e di comunicazione con tecniche di creatività riducendo i tempi di realizzazione e migliorando la relazione con i clienti. Musica al Tempio (associazione culturale della Chiesa Valdese) ha innovato e moltiplicato la loro

relazione con il pubblico introducendo eventi che hanno integrato aspetti musicali, culturali e gastronomici, in Trend hanno avviato una nuova attività consulenziale sulla riduzione dei costi delle imprese basata su *success fee* mentre in Bicicapace hanno sviluppato un prodotto italiano per il trasporto sostenibile apprezzato all'estero.

I percorsi di creatività per l'innovazione promossi da Creainnovazione, che permettono alle aziende di generare idee e farne una prima valutazione di fattibilità di realizzazione, hanno una durata di tre - cinque giornate in un arco temporale di più o meno un mese, guidate da consulenti di Creatività. I percorsi si fanno in gruppi di 12-15 persone nei quali, oltre ai rappresentanti delle aziende, partecipano anche Manager associati e giovani, che portano, dall'esterno dell'azienda, un punto di vista diverso, oggettività, capacità realizzative e vivacità mentale.

Il percorso che si segue è supportato dall'uso di tecniche di creatività (ne esistono più di 150) prevede una fase di divergenza nella quale si allenano i partecipanti ad esprimere le loro capacità creative, stimolando la parte destra del cervello e si generano le idee innovative, ed una di convergenza nella quale le idee vengono selezionate e rese fattibili.

A copertura delle spese consulenziali, Creainnovazione fornisce supporto alle aziende nell'accedere ai fondi di formazione interprofessionale. Per informazioni rivolgersi a Paolo Fedi (paolo.fedi@manageritalia.it).



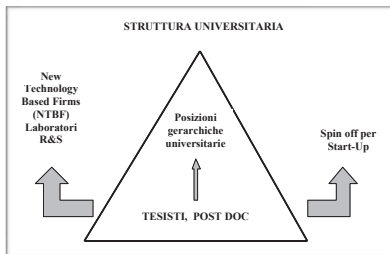
Science to business in Italia: la difficoltà iniziale

di Angelo Bonomi

Il maggiore bisogno d'innovazione tecnologica e di relazioni tra industria e università, in particolare nel caso della PMI, è in Italia percepito essenzialmente come necessità di maggiori fondi per la ricerca come risposta a questi bisogni. Senza evidentemente negare il bisogno di aiuti alla ricerca, la soluzione proposta, che considera solo l'aspetto finanziario del problema, non tiene conto della realtà del processo

scienze to business in Italia e corre il rischio di dare risultati molto minori delle attese. Occorre considerare prima di tutto alcune differenze tra l'Italia e molti altri paesi industrializzati e che riguardano la formazione universitaria e la struttura industriale. In Italia, a differenza di molti paesi industrializzati, non ha separato la formazione universitaria scientifica e tecnologica dalla formazione universitaria generale,

ostacolando un approccio imprenditoriale ai risultati scientifici sfruttabili per nuove tecnologie. D'altra parte la struttura industriale del Paese è costituita principalmente da PMI, che, pur essendo innovative e leader in molti mercati, fanno poca R&S e le loro innovazioni mancano di quel grado di radicalità che sarebbe necessario a medio o lungo termine per competere con l'avanzamento di paesi emergenti che invece investono molto di più nella R&S. Una maggiore collaborazione con l'università potrebbe risolvere questi problemi della ricerca aumentando la radicalità e quindi la competitività delle loro innovazioni. Il processo di science to business in Italia affronta tutta una serie di difficoltà nel fare e sviluppare impresa ma vi è una difficoltà iniziale poco conosciuta riguardante lo sfruttamento tecnologico dei risultati della ricerca scientifica.



Si tratta di un'attività, conosciuta nell'ambiente universitario europeo come terza missione, ma integrata già da molto tempo nelle università americane. La differenza con l'Europa riguarda l'attitudine imprenditoriale verso la ricerca che non consiste necessariamente nel trasformare un ricercatore in un imprenditore ma avere una visione imprenditoriale dei risultati. Studi mostrano i limiti di questa visione nei ricercatori europei e ancor di più in quelli italiani che in maggioranza considerano il loro lavoro un fatto culturale, e non che la ricerca scientifica possa essere anche un servizio per l'umanità. Si ha quindi una grande attività di ricerca a fronte di un numero molto limitato di brevetti e start up. Ora studi ed esperienza mostrano come sia necessario un grandissimo numero di idee innovanti affinché statisticamente si generi una nuova tecnologia con buoni ritorni d'investimento e un valido impatto socio-economico. Siamo quindi di fronte a un problema di mentalità che si può risolvere solo sul piano generazionale da cui l'attenzione che

dovrebbe essere rivolta ai giovani ricercatori in tesi, o con contratti di ricerca a tempo determinato, con sbocchi limitati nella carriera universitaria, ma che potrebbero essere formati anche per la ricerca industriale e le start up. In effetti l'idea diffusa che la competenza nella ricerca scientifica corrisponda automaticamente a una competenza nella R&S è illusoria, nella R&S entrano in gioco complessi fattori socio-economici che non sono presenti nella ricerca scientifica e che bisogna gestire per portarla al successo. Senza un'offerta formativa per ricercatori anche in questa direzione un semplice aumento degli aiuti per l'innovazione rischia di essere il classico elefante che partorisce un topolino dove una bassa generazione di idee innovanti, per l'elevatissima naturale selezione dei progetti, porterà a un impatto socio-economico trascurabile per il Paese.

Per richiedere l'invio di MAIN News inviare una email a: info@managementinnovation.it

MAIN News è una Newsletter trimestrale di:



MANAGEMENT INNOVATION srl
email: info@managementinnovation.it
web page: www.managementinnovation.it
Partita IVA e Codice Fiscale: 10027101004
Soc. Reg. Frascati n. 724 serie 15 RM-1204585

Sede Legale: Viale della Galassia 43
00040 Rocca Priora (Roma) - Italy
☎ +39 06 9406339 ☎ +39 349 6631533

Sedi Operative:

- Roma - Viale Leonardo da Vinci, 432/A - 00145 ☎ +39 348 1535463

- Milano - Via Trento, 15 - 20068 Peschiera Borromeo ☎ +39 335 6327681

