

Luciano Attolico

Innovazione Lean

Strategie per valorizzare persone, prodotti e processi



EDITORE ULRICO HOEPLI MILANO

Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2012

via Hoepli 5, 20121 Milano (Italy)

tel. +39 02 864871 – fax +39 02 8052886

e-mail hoepli@hoepli.it

www.hoepli.it

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge
e a norma delle convenzioni internazionali

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale, o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org, sito web www.clearedi.org.

ISBN 978-88-203-5162-5

Ristampa:

4 3 2 1 0 2012 2013 2014 2015 2016

Realizzazione editoriale: Thèsis Contents S.r.l., Firenze-Milano

Copertina: Sara Taglialegne

Stampa: L.E.G.O. S.p.A., stabilimento di Lavis (TN)

Printed in Italy

INDICE

L'autore	V
Ringraziamenti	VII
Presentazione (di Jeffrey K. Liker)	IX
Prefazione (di Franco Bernabè)	XIII
Introduzione	XV
1. Innovazione snella e pensiero a lungo termine	1
1.1 Questione strategica: eccellenza nel lungo termine o mediocrità nel breve?	3
1.2 Innovare per avere successo	6
1.3 Dal Lean Management al Lean Innovation System	8
1.4 Senza cambiare il modo di pensare, l'impresa non innova	16
1.5 Come riconoscere facilmente gli sprechi negli uffici	21
1.6 Come ottenere il vero "snellimento" dell'azienda?	26
1.7 Innovare prodotti e processi: il Lean Development	28
1.8 Ogni realtà ha le proprie peculiarità	33
Sintesi del capitolo 1	34
2. Sistemi individuali e aziendali alla base del successo	35
2.1 Quando i processi sono reali soluzioni ai problemi	36
2.2 Porre il cliente al centro dell'attenzione	39
2.3 Concentrare gli sforzi all'inizio di un progetto	53
2.4 L'importanza di conoscere le regole del gioco	75
2.5 Come far fluire le attività intellettuali senza blocchi o interruzioni	84
2.6 Il livellamento delle risorse in un progetto complesso	94
2.7 Il Lean Project Management: l'arte del surf applicato ai progetti	97
2.8 Disciplina e creatività: la vera forza di un nuovo prodotto	107
Sintesi del capitolo 2	113

3. Le persone. Elemento insostituibile per la prosperità	115
3.1 Non c'è innovazione senza le persone: i principi della Lean Leadership	116
3.2 Guidare i progetti di sviluppo in un'azienda lean	119
3.3 Come organizzarsi per sviluppare efficacemente nuovi prodotti	123
3.4 Il valore delle competenze	127
3.5 Fornitori o partner: chimera o realtà?	132
3.6 Apprendimento costante e miglioramento continuo	136
Sintesi del capitolo 3	140
4. Gli strumenti per un'azienda innovatrice	141
4.1 I criteri per scegliere gli strumenti giusti	142
4.2 Il metodo della Obeya room	148
4.3 Semplificare con la metodologia A3	154
4.4 La riflessione sistematica per imparare dall'esperienza	158
Sintesi del capitolo 4	163
5. Aziende che hanno innovato con successo durante la crisi	165
Sacmi Ceramica. Tecnologia matura e leadership di mercato. Come migliorare ancora?	166
Laika. Innovazione e Lean Leadership "controcorrente" come reazione alla crisi	181
Sacmi Closures. Ridurre i costi o guadagnare di più?	192
Continental. Troppo poco tempo per sviluppare una nuova tecnologia?	206
PSA – Peugeot Citroën. Applicare con coraggio il Set Based Concurrent Engineering	216
Telecom Italia. Alla riscoperta della propria identità culturale	226
Ethos. Dai fornelli alla tavola senza sprechi: il primo Lean Restaurant in Italia	234
Lamborghini. Ricerca applicata e innovazione spinta del prodotto	249
Conclusioni. I segreti di un'azienda lean, innovatrice e vincente	261
1. L'importanza della rapida valutazione di rischi e opportunità	261
2. Come ottenere un'azienda vincente	264
Appendice. Innovare con la modularità (di Gianluigi Bielli)	267
Glossario	289
Riferimenti bibliografici	296

L'autore

Luciano Attolico, ingegnere, co-fondatore e amministratore di Lenovys, società di consulenza specializzata in Lean Innovation in Italia ed Europa. Ha cominciato a occuparsi di Lean Management sin dai primi anni Novanta, contribuendo alla realizzazione di una delle prime applicazioni industriali fatte in Italia. Grazie ai numerosi progetti svolti e alla collaborazione con i più grandi esperti mondiali, tra cui Masaaki Yutani, Hiroshi Moriwaki, Jeffrey Liker e John Drogosz, oggi è uno dei massimi esperti italiani del Lean Thinking applicato ai progetti di Innovazione e Sviluppo Prodotto nei contesti aziendali occidentali.

Da sempre convinto che il miglior apprendimento si ottenga attraverso lo studio e la pratica, il suo percorso professionale svolto negli ultimi vent'anni si è alternato tra fasi di ricerca e fasi di applicazione di quanto appreso, viaggiando a questo scopo in Italia, Stati Uniti, Giappone, Australia, Cina, America del Sud, Germania e Francia. L'esperienza manageriale maturata in oltre dieci anni in aziende come Magneti Marelli e Siemens VDO Automotive, guidando importanti progetti di rilevanza internazionale, gli ha permesso di implementare in prima persona i principi e le metodologie del Lean Product & Process Development, Lean Office, Lean Manufacturing e Lean Supply Chain.

Ha perfezionato le sue conoscenze di Lean Management presso la University of Michigan, a stretto contatto con Jeffrey Liker. Come consulente e formatore ha supportato importanti aziende nazionali e internazionali quali: Continental Automotive, Sacmi, Telecom Italia, Honda, Biasi, Laika, Johnson Electric, Case New Holland, Fiat Hitachi, Merloni Termosanitari, Seves, Elantas, Lucart, Ethos, Optikon e molte altre. La sua filosofia personale e professionale mette al centro dell'attenzione sempre l'uomo, anche nei progetti più innovativi, portandolo alla ricerca continua di ciò che assicura più risultati con meno sforzi e maggior benessere.

Presentazione

di Jeffrey K. Liker

Il mio primo studio sui produttori di automobili giapponesi, risalente al 1983, si concentrava sul coinvolgimento dei fornitori nello sviluppo dei prodotti, descrivendo i casi di Toyota, Mazda e Nissan. Le tre case avevano un approccio simile fra loro e nettamente diverso da quello dei produttori di automobili statunitensi dell'epoca. La differenza stava tutta nel rapporto con i fornitori: in Giappone venivano trattati come partner fidati fin dalle primissime fasi dello sviluppo; negli Stati Uniti, la progettazione era controllata internamente e i fornitori erano messi in competizione fra loro sulla base dei prezzi proposti. Anche allora era chiaro come Toyota avesse un approccio allo sviluppo dei prodotti più definito e sofisticato rispetto alle altre due case giapponesi: per questo la mia attenzione, insieme a quella di colleghi e studenti, si è rivolta a questo produttore, giungendo a scrivere *The Toyota Product Development System* con Jim Morgan (2006).

La lezione di alto livello che ne abbiamo tratto è che Toyota è efficace nell'integrare persone, processi e tecnologie con progetti di sviluppo dei prodotti altamente specializzati, a supporto di piani strategici a lungo termine. L'attenzione è sulle persone: sviluppare in modo approfondito le loro competenze tecniche e il loro modo di lavorare in team, individuare leader capaci di allineare le persone nel perseguire obiettivi comuni, spingendole a prestazioni di livello straordinariamente elevato, e trattare i partner esterni come parte integrante del team. Abbiamo affermato che il sistema di sviluppo dei prodotti di Toyota è una manifestazione dei principi più generali che ho documentato in *The Toyota Way*. Tali principi nascono da una filosofia di pensiero a lungo termine e investimento nel futuro, con la creazione di processi lean per una progettazione di qualità fin dall'inizio e lo sviluppo di persone e partner, affinché risolvano i problemi in modo rigoroso e trasformino ciò che apprendono in un database di conoscenze per il futuro.

Al momento della pubblicazione del nostro libro sullo sviluppo dei prodotti, l'attività lean nel settore manifatturiero era tendenzialmente limitata ai reparti produttivi. Dal canto nostro, affermavamo che rendere lean i reparti principali per conseguire risultati immediatamente visibili fosse una strategia efficace. Da allora, le aziende si sono costantemente evolute, giungendo alla conclusione che la migliore opportunità per influire positivamente su costi, qualità e soddisfazione del cliente a lungo termine sia rappresentata dallo sviluppo o concezione lean di qualsivoglia prodotto o servizio fornito (LPD, o Lean Product Development). Le consulenze sull'LPD sono divenute un settore a sé stante, che si è allargato ad altri campi, come l'Agile Software Development. Man mano che i consulenti hanno sviluppato i propri pacchetti e le aziende hanno manifestato l'esigenza di acquistare un prodotto intuitivo e logico, l'LPD è divenuto fin troppo spesso un kit di strumenti da applicare, alla stregua di un nuovo software.

Oltre a scrivere libri insieme ad altri colleghi, sono a capo di una rete di consulenti che si impegna a sviluppare nelle organizzazioni la filosofia e la cultura che abbiamo appreso osservando Toyota. I principi di *The Toyota Way* sono alla base del nostro approccio. Uno dei migliori consulenti con cui collaboro, il dottor John Drogosz, si occupa in modo intensivo di LPD da quasi un decennio; fra i nostri clienti annoveriamo Siemens VDO (la divisione automotive), che abbiamo seguito nell'adozione dell'LPD. Nel corso di quell'incarico John ha incontrato Luciano Attolico, l'autore di questo libro, che all'epoca era Manufacturing Engineering Manager di Siemens VDO a Pisa. Luciano, da anni impegnato in progetti lean, aveva perfezionato la sua preparazione presso la University of Michigan, le sue quotazioni in Siemens erano in costante ascesa e metteva davvero in pratica ciò che aveva appreso. Successivamente, Luciano ha lasciato Siemens VDO, che è stata venduta, e ha intrapreso la carriera di consulente lean, collaborando con John a svariati progetti. John lo descrive così: "È molto appassionato di lean e ha ben chiaro che non è solo una questione di strumenti, ma soprattutto di cultura".

È questa la lezione fondamentale che abbiamo appreso da Toyota e che soltanto poche persone sembrano capaci di comprendere a fondo. La prima parte del libro di Luciano descrive le basi e l'intuizione più importante dell'LPD: "Innovazione lean e visione a lungo termine". Questa semplice combinazione di idee rappresenta di per sé una grande intuizione. Troppi sono convinti che lean sia la mera applicazione di strumenti per eliminare gli sprechi e, in ultima analisi, standardizzare i processi rendendoli a prova di errore. Applicato allo sviluppo dei prodotti, ciò implicherebbe che gli ingegneri "funzionino" come freddi robot. Non si potrebbe essere più lontani dalla verità. Ciò che abbiamo appreso da Toyota è il principio fondamentale della "sfida", vale a dire affrontare l'incertezza del futuro con fiducia e determinazione a scoprire nuove soluzioni ai problemi dei clienti. Dal momento che lo sviluppo è un lavoro che viene svolto oggi per prodotti futuri, è necessario che guardi avanti, utilizzando l'innovazione per risolvere problemi di cui si prevede il verificarsi: un obiettivo ambizioso e stimolante. Ciò richiede un orientamento a lungo termine: investire oggi per vantaggi che potranno essere ottenuti fra anni. In tal senso è emblematico il progetto originale che ha portato alla prima Prius, un investimento rimasto infruttuoso per più di dieci anni ma che ha infine consentito di sviluppare un'auto per il XXI secolo. Qual è dunque il legame fra innovazione creativa da una parte e standardizzazione e processi lean dall'altra? La risposta prende le mosse da come si ritiene che avvenga l'innovazione. Se si pensa a una persona creativa che, libera da regole e gravami burocratici, trascorre le giornate in laboratorio attendendo momenti di ispirazione, allora l'ultima cosa auspicabile è imporle standard e processi specifici. Del resto gli uffici di progettazione in Toyota hanno ben poco di lean, dal momento che sono popolati da artisti intenti a realizzare bozzetti di possibili auto future.

D'altro canto, Toyota ritiene che l'innovazione derivi principalmente da team di persone estremamente competenti nei rispettivi campi di specializzazione, che collaborano per raggiungere un obiettivo comune, definito e stimolante. Essa avviene per

fasi grazie a idee innovative, molte piccole e alcune grandi. Nello sviluppo di automobili – un sistema complesso comprendente l'assemblaggio di migliaia di pezzi, che in ultima analisi devono essere prodotti con elevata qualità e a basso prezzo – c'è un'estrema necessità di comunicazione e coordinamento fra persone diverse con diverse conoscenze e la tempistica per il lancio dei prodotti è inderogabile.

Anche nel caso della Prius, che è nata come auto per il XXI secolo e sul cui concept generale si è cominciato a lavorare più di dieci anni prima, Toyota si è avvalsa di un processo organizzato con scadenze precise. Le fasi sono state il *concept blue sky*, che ha portato a una descrizione e a un disegno in scala 1:1 del veicolo, lo sviluppo di una *concept car* per le fiere automobilistiche e, infine, lo sviluppo della prima Prius per il mercato. È stato fondamentale cominciare da un'idea, in questo caso un veicolo a basso consumo ed ecocompatibile, sufficientemente spazioso per un'intera famiglia. Per lo sviluppo del primo veicolo per il mercato, c'è voluto il contributo di tutti per rispettare scadenze impegnative, in modo da realizzare la prima auto ibrida prodotta in serie al mondo. Sono stati necessari una forte leadership, ingegneri impegnati a risolvere un problema dopo l'altro, eccellente comunicazione fra diversi reparti (vendite, acquisti, produzione e reparti tecnici specializzati) e una visione a lungo termine. L'importanza della visione a lungo termine è che Toyota non si aspettava di ottenere al primo tentativo un prodotto eccezionale, che garantisse profitti a non finire. In realtà, la Prius di prima generazione serviva principalmente a imparare, per poter apportare migliorie dalla seconda generazione in poi. Acquisire conoscenze sulle tecnologie fondamentali, come le batterie a elevate prestazioni, e migliorare la progettazione e la produzione di tali tecnologie era importante quanto le vendite, poiché sviluppava la capacità di essere preparati di fronte alle sfide degli anni a venire. Ma torniamo all'LPD. Quando è in gioco un sistema complesso, che richiede il coordinamento e la comunicazione fra varie persone con specializzazioni diverse, sono necessari processi ben definiti, tempistiche precise, ruoli e responsabilità chiari e una forte leadership da parte della persona che Toyota chiama Chief Engineer. Inoltre, serve un modo di apprendere nel tempo; a tale proposito, Toyota dispone di sviluppatissimi database di conoscenze, gestiti e aggiornati da ingegneri con approfondite conoscenze tecniche in ciascuna area di specializzazione. Sono poi necessari ingegneri con l'attitudine a comunicare, ascoltare attentamente idee nuove, prendere in considerazione tutti i dati invalidanti e sviluppare soluzioni integrative soddisfacenti da vari punti di vista, come quelli di vendite, acquisti, produzione, sicurezza, costi, qualità e così via.

Il sistema organizzato in cui confluiscono tutti questi aspetti è ciò che chiamiamo Lean Product Development. Alla base c'è una filosofia: è necessario creare una cultura forte e gli strumenti specifici utilizzati e le prassi per le risorse umane devono evolversi nel tempo in ogni organizzazione. A titolo d'esempio, un'organizzazione caratterizzata da una cultura secondo cui i professionisti non fanno squadra o non collaborano fra le diverse funzioni, non condividono le conoscenze con gli altri né le acquisiscono nel tempo, prendono decisioni senza pensare alle conseguenze, non

programmano in modo efficace, facendo sì che le deroghe al programma divengano la norma e, in generale, lavorano per sopravvivere al caos della quotidianità, non trarrà grande beneficio da strumenti come l'Obeya room o la compilazione di moduli per la risoluzione dei problemi (A3 Report). Sviluppare la cultura, la grande competenza, il lavoro di squadra, l'attenzione strategica, la capacità di far fronte con passione all'incertezza e risolvere problemi complessi: tutto questo richiede una leadership paziente, un pensiero a lungo termine, e ha come prima priorità lo sviluppo di persone e cultura.

Luciano l'ha capito nell'unico modo possibile: studiando e mettendo in pratica, per poi rimettersi a studiare e tornare a mettere in pratica. Questo processo di apprendimento iterativo consente di capire a fondo come creare un sistema di persone, processi e tecnologie che possa proiettare l'azienda nel futuro, con prodotti che risolvano davvero i problemi del cliente. È questa la via per diventare leader del mercato ed eccellere come azienda.

Il percorso e l'esperienza di Luciano rappresentano una preziosa opportunità per imparare ad applicare il "potere" del Lean Thinking all'innovazione e allo sviluppo dei nuovi prodotti.

Buona lettura!

JEFFREY K. LIKER, PhD

Professor, Industrial and Operations Engineering, University of Michigan

Introduzione

Ho votato la mia passione alla realizzazione di un'azienda capace di durare nel tempo, dove la gente fosse motivata a fabbricare prodotti d'eccellenza. Tutto il resto era secondario. Certo, il profitto era importante, perché era quello a metterci in condizione di creare prodotti eccellenti. Ma la motivazione stava nei prodotti, non nei profitti. [...] La gente non sa ciò che vuole, finché non glielo fai capire tu. Ecco perché non mi sono mai affidato alle ricerche di mercato. Il nostro compito è leggere le cose prima che vadano in pagina.

Steve Jobs

Perché tagliare i costi serve a poco

Le aziende vincenti, quelle caratterizzate da risultati costantemente positivi e migliori della concorrenza, si contraddistinguono per la prevalenza delle logiche di lungo termine rispetto a quelle di breve termine. Non lasciano spazio al “questo non si può fare”, ma hanno costantemente il cliente al centro di tutto, maturano una vera e propria ossessione nella volontà di dargli il massimo valore, sfornando nuovi prodotti e nuovi servizi più velocemente degli altri.

Le aziende perdenti, al contrario, caratterizzate da risultati altalenanti, le cosiddette “follower”, si accontentano di risultati mediocri, di seguire logiche di breve termine, dimostrando incapacità di innovare prodotti, processi e persone costantemente nel tempo.

In questa difficile congiuntura economica è tornata di moda l'illusione, già vista negli anni Novanta, che il taglio dei costi possa portare sollievo e soluzione ai profondi mutamenti strutturali che il mercato odierno impone. Molte aziende, purtroppo, vi stanno facendo ricorso, peggiorando le proprie situazioni patrimoniali ed esponendosi al fallimento.

Tagliare i costi, guidati da mere logiche finanziarie, senza una valutazione profonda del reale stato di salute aziendale, dei reali punti di forza da valorizzare per generare più utili e maggior valore per i propri clienti, è come cominciare una cura sui sintomi apparenti, senza aver capito le cause del malessere.

A questa regola non è sfuggita la “moda” del Lean Management utilizzata da consulenti, improvvisati docenti, ex dirigenti in pensione, che vorrebbero “regalare” a caro prezzo l'illusione di un salvifico taglio dei costi in azienda.

I risultati prodotti sono spesso opposti agli obiettivi: operare transitori *cost cutting*, fatti copiando e incollando soluzioni strumentali, può rivelarsi un vero e proprio boomerang, facendo emergere problemi maggiori di quelli risolti oppure riportando l'azienda a situazioni molto simili a quelle di partenza qualche mese dopo l'allontanamento dei consulenti di turno.

Perché allora questo libro? Un altro libro sul Lean Management? No. Non voglio aggiungere un altro testo alle numerose traduzioni già in commercio di ottime teorie importate dall'estero.

Ho lavorato per quasi vent'anni in aziende italiane ed europee, piccole, medie e multinazionali e in questo libro ho voluto sintetizzare la mia esperienza per fornire spunti di riflessione concreti.

Al centro della mia attività e del mio approccio ho posto gli aspetti sociali e umani dell'universo azienda: si tratta del patrimonio intangibile del know-how custodito nelle persone, quello non depositato in processi scritti e formalizzati, che spesso determina o meno il successo dell'azienda e di coloro che in essa operano. I risultati di un'azienda sono determinati in larga misura dai prodotti e dai servizi offerti ai propri clienti.

Acquisire maggior efficacia nel processo di Ricerca & Sviluppo, dalle fasi iniziali della vita di un prodotto sino al suo ingresso sul mercato, significa acquisire competitività rispetto alla concorrenza e prosperità duratura.

In questo libro mi sono concentrato su questa fase, vitale per ogni azienda, spesso trascurata in favore di fasi più operative, quali ad esempio la produzione, la logistica e la vendita, che drenano sicuramente energia, attenzione e costi aziendali, ma che rappresentano l'effetto e non la causa di un lontano processo che ha avuto inizio quando il prodotto è stato concepito, quando le decisioni prese, spesso a cuor leggero, hanno influenzato, nel bene e nel male, l'intera vita del prodotto stesso.

Mi auguro possiate trovare spunti per confrontarvi, riflettere e mettere in pratica i diversi punti di vista raccolti dall'esperienza diretta, svolta in questi anni al fianco di centinaia di uomini e donne d'impresa.

Da ogni azienda ho raccolto un insegnamento o una strategia vincente e mi sono reso conto che un livello di astrazione sistemica e una formalizzazione di modelli vincenti è possibile.

Nelle pagine che seguono scoprirete come è possibile realizzare grandi cambiamenti in azienda grazie alle applicazioni del "pensiero snello" nello sviluppo dei nuovi prodotti; sarà possibile trarre insegnamenti concreti da molti casi di successo di imprese che hanno superato periodi difficili e sfide importanti grazie alla capacità di innovare con metodologie nuove e soprattutto con diversi atteggiamenti mentali.

Al termine del percorso di lettura vi sarete "allenati" a riconoscere più velocemente gli sprechi presenti in azienda e addirittura nel vostro privato; sarete in grado di distinguere un'attività in base al livello di valore aggiunto al prodotto; imparerete ad "indossare gli occhiali" che fanno vedere la realtà aziendale ed individuale in modo diverso, comprendendo meglio come nella quotidianità il concetto di valore possa fare la differenza tra il successo o lo status quo.

Ho l'ambizione in questo libro di mettere in discussione alcuni "paradigmi" a cui rischiamo di assuefarci negli anni. Scoprirete, infatti, come è stato possibile per alcune aziende ridurre drasticamente i tempi di sviluppo dei propri prodotti ed erodere i costi congiuntamente all'aumento di valore.

Oltre a tanti esempi tratti da diversi contesti nazionali e internazionali, il libro riporta otto casi di aziende clienti Lenovys, focalizzati su progetti di Innovazione e Sviluppo Prodotto: Sacmi, Laika, Continental, Telecom Italia, Gruppo Ethos, Lamborghini,

Peugeot Citroën. I casi sono trattati in dettaglio e da ciascuno di essi, ritengo, possiate ricevere spunti preziosi per i vostri progetti.

Per poter tradurre tutti i principi e le strategie in una forma pratica e facilmente fruibile, abbiamo dato vita a un vero e proprio sistema, il “Lenovys Innovation System®”. In questo sistema è sintetizzato il meglio del Lean Thinking, le regole di base per fare Innovazione ai giorni nostri e i fondamenti della Sistemizzazione aziendale, gli ingredienti che riteniamo essenziali per fare impresa oggi.

Il libro è strutturato nei seguenti capitoli.

Capitolo 1 – Innovazione snella e pensiero a lungo termine. Quando innovazione di valore e prodotti vincenti fanno la differenza per il successo di lungo termine delle aziende.

Capitolo 2 – Sistemi individuali e aziendali alla base del successo. L'importanza della definizione dei processi all'interno di un'azienda per attivare il miglioramento a tutti i livelli e non per fare carta da accumulare in faldoni polverosi, contenenti procedure spesso dimenticate, ma per creare nuove abitudini potenzianti per individui e gruppi.

Capitolo 3 – Le persone. Elemento insostituibile per la prosperità. Protagoniste insostituibili di qualsiasi azienda. Come la Lean Leadership, la responsabilizzazione, la consapevolezza, la condivisione, il bilancio delle competenze, le modalità di apprendimento possono fare la differenza tra un'azienda “leader” e una “follower”. L'importanza della crescita dell'individuo per il raggiungimento del successo aziendale.

Capitolo 4 – Gli strumenti per un'azienda innovatrice. L'importanza dell'adozione di giusti strumenti nelle mani delle persone giuste e dei processi giusti, senza mai ricorrere al bazooka per uccidere una mosca e senza mai anteporre gli strumenti stessi ai processi e alle persone.

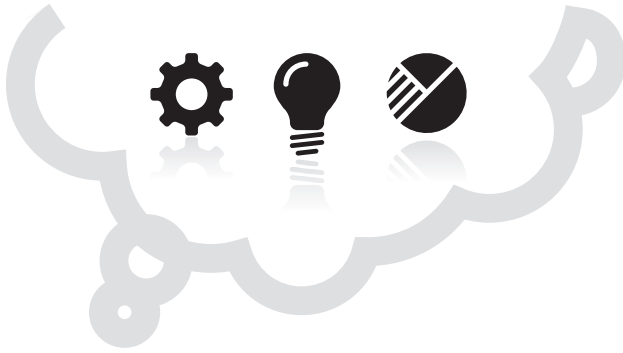
Capitolo 5 – Aziende che hanno innovato con successo durante la crisi. Un centinaio di pagine dedicate a otto casi di applicazione vincenti di Lean Innovation nello sviluppo di nuovi prodotti e processi, facendo perno sulla forza delle persone che hanno guidato il cambiamento.

È possibile, inoltre, approfondire gli argomenti trattati e cimentarsi in una valutazione preliminare del grado di maturità lean della propria azienda relativamente alle aree di innovazione e sviluppo.

Per misurarsi con il Lean Innovation Test è sufficiente visitare la sezione dedicata, liberamente accessibile, sul sito www.innovazionelean.it. Il lettore potrà rispondere in autonomia alle domande del test, che sono suddivise in quattro sezioni: processi, persone, strumenti e prodotti. Il risultato verrà spedito tramite email dopo aver completato il test, con diversi gradi di personalizzazione in relazione alle informazioni fornite dai singoli utenti. Nello stesso sito, il lettore potrà trovare altre risorse e approfondimenti utili, tra cui foto, video, news, servizi di riferimento e altre informazioni.

Oltre alle aziende di cui ho riportato i casi di studio, in questo libro hanno trovato spazio le esperienze e le testimonianze dirette e indirette, accumulate in quasi venti anni di attività mia e dei miei collaboratori. Troverete quindi sparsi tra le pagine i riferimenti e le “lezioni imparate” negli anni con ciascuno di loro: Carle e Montanari, System, Tenneco, Magneti Marelli, Roche, Husqvarna, Nestlè, Siemens, Lucart, Altana-Elantas, Gesicar, Bosch, Heineken, Tetrapak, Bonfiglioli, Flexform, Seves, Ica, Optikon, Gefran, Meroni, ICC, Zambon, Teuco e altre ancora. Ringrazio profondamente tutte le persone incontrate sinora nelle aziende menzionate per la grande opportunità di utilizzare i preziosi insegnamenti derivanti dalle attività svolte insieme a loro, dalle tante sfide vinte, dagli errori commessi e da tutte le volte che abbiamo saputo rialzarci dopo le cadute.

LUCIANO ATTOLICO



Innovazione snella e pensiero a lungo termine

Spesso si sottovaluta l'impatto che l'innovazione gioca nella prosperità sul lungo periodo di qualsiasi azienda. In questa sezione del libro sono affrontati i legami tra innovazione, sviluppo prodotto e strategia aziendale. La focalizzazione delle aziende sul loro cuore pulsante, cioè l'insieme dei prodotti e dei servizi offerti sul mercato, permette di recuperare risorse preziose e dedicarle a ciò che può davvero fare la differenza nel tempo, specialmente in questo periodo di difficile congiuntura economica. È strategico imparare a riconoscere la molteplicità di sprechi che si annidano silenziosi proprio nelle aree di prevalente "attività intellettuale" delle nostre aziende: uffici, progettazione, marketing, commerciale, laddove cultura, comportamenti e atteggiamenti mentali governano le azioni e i risultati che si ottengono. Riuscire ad applicare i principi del Lean Thinking nei processi dove si gioca l'innovazione in azienda può diventare oggi l'arma più potente al costo più basso.

Qualche anno fa, riflettendo insieme a John Drogosz, mio caro amico e business partner canadese, mi sono accorto di aver cominciato a implementare il Lean Thinking quando non ero ancora né laureato né tanto meno ero passato attraverso un'esperienza aziendale strutturata.

Avevo quindici anni e lavoravo in una catena di bar e centri ristoro in qualità di responsabile della produzione di panini e tramezzini. In particolare, il centro di produzione smistava i propri prodotti deperibili ai diciotto bar distribuiti in un padiglione fieristico. La problematica più grande era servire le giuste quantità ai bar, cercando sempre di offrire un prodotto di ottima qualità.

Senza saper nulla di Lean Production e di Lean Supply Chain, di Kanban e Just in Time, mettemmo in piedi un servizio di pianificazione di medio termine in base alle vendite dell'anno precedente che, unito a un sistema di bici e contenitori pieno/vuoto, serviva ad approvvigionare i bar non appena avessero terminato panini e tramezzini.

Avrei scoperto, qualche anno dopo, di aver in realtà applicato alla lettera un sistema denominato "Kanban", tecnica fondamentale di uno dei pilastri della Lean Production giapponese: il Just in Time.

Dopo gli anni universitari, la laurea in ingegneria meccanica, e la tentazione di proseguire la carriera accademica come ricercatore, ho capito che, certe teorie, mi divertivo più ad applicarle che a studiarle. Non a caso mi sono ritrovato, nel 1995, a ricoprire il mio primo incarico da ingegnere, occupandomi di Just in Time in Magneti Marelli. Dai panini all'assunzione come "colletto bianco" il passo è stato grande, ma l'esperienza sul campo era già iniziata precedentemente. Tuttavia, la vera svolta avvenne quando iniziò il mio affiancamento a Masaaki Yutani, mentore giapponese di provata esperienza, ex Toyota, che mi avviò ad applicare metodi e principi ascoltandoli e vivendoli direttamente con chi li aveva sperimentati per anni.

Dopo Magneti Marelli ho vissuto la mia prima esperienza come consulente, per quasi tre anni, in una nota società internazionale, all'interno della quale mi sono occupato di progetti di razionalizzazione industriale. Tra i vari progetti seguiti ho fatto parte del team che a quel tempo si occupava della fusione tra Case e New Holland.

Un ulteriore passo che avrebbe avuto grande impatto per me l'ho fatto quando nel 2003, occupandomi di sviluppo nuovi prodotti e processi in Siemens VDO Automotive, ho conosciuto John Drogosz e Jeffrey Liker¹.

Facevo parte del team di lancio del programma Lean Transformation, quando in azienda fu deciso di chiamare i numeri uno al mondo nell'applicazione del Lean Thinking per supportarci nel nostro percorso.

Dopo aver conosciuto personalmente Jeffrey Liker e aver letto i suoi libri, sono rimasto colpito dal fatto che quest'uomo non solo divulgava delle teorie, ma le aveva anche vissute in più di venti anni di attività con un gruppo di persone che Toyota aveva selezionato negli Stati Uniti per diffondere il proprio modello.

1. Jeffrey Liker, professore della University of Michigan, è autore di diversi bestseller che hanno fatto la storia del Lean Thinking: *The Toyota Way*, *The Toyota Product Development System* e tanti altri. In bibliografia l'elenco completo dei testi cui ho fatto riferimento in questo libro.

Toyota è entrata nel mercato automobilistico degli Stati Uniti negli anni Ottanta e ha costruito da zero un intero sistema: non ha realizzato un “copia e incolla”, ma lo ha iniettato nella realtà specifica e ha fatto crescere le competenze tecniche e gestionali delle persone per poter ricreare lo stesso modello tecnico e sociale.

Jeffrey Liker, vivendo tra il Giappone e gli Stati Uniti, ha interiorizzato questo modello, tanto da poterlo descrivere, raccontare e insegnare alle altre aziende, oltre che ai neo-Toyota americani. John Drogosz lavora al fianco di Jeffrey Liker da oltre quindici anni e ha contribuito in prima persona sia alla stesura dei suoi libri che alle applicazioni aziendali del modello lean. Nell’esperienza in Siemens VDO Automotive abbiamo dato vita a un programma di formazione e applicazione specifico, ottenendo importanti risultati e soprattutto contribuendo alla mia profonda evoluzione nel modo di pensare e applicare gli stessi principi lean che già conoscevo da oltre un decennio.

Nel mio percorso non potevo, dunque, che giungere in Giappone alla fine del 2004, per visitare e studiare le migliori aziende giapponesi, tra cui Toyota, Honda, Sony, Bosch Japan, Omron, Daikin. L’esperienza è stata così illuminante che decisi di lasciare Siemens VDO Automotive qualche anno dopo, nel dicembre 2007, per continuare a occuparmi a tempo pieno come ricercatore, consulente e formatore dei temi che sin dall’inizio del mio percorso professionale non ho mai smesso di coltivare nei diversi ruoli ricoperti: il Lean Thinking e l’innovazione.

Da quel momento ho unito le esperienze degli ormai colleghi americani alle mie e a quelle del gruppo di persone che oggi fanno parte di Lenovys, la società di consulenza che ho fondato nel 2008. Lenovys è partner italiana di Optiprise, la società di consulenza di Jeffrey Liker e John Drogosz, scelta per progetti di innovazione di prodotto e di processo da aziende importanti a livello mondiale quali Harley Davidson, Peugeot Citroën, Hertz, GM, Areva, Schlumberger, Caterpillar, Siemens. Anche grazie al loro prezioso contributo ho messo a punto il “Lenovys Innovation System®”, di cui troverete ampi riferimenti e spiegazioni nelle pagine che seguono.

1.1 **Questione strategica: eccellenza nel lungo termine o mediocrità nel breve?**

Colui che non prevede le cose lontane, si espone a infelicità ravvicinate.

Confucio

È possibile riuscire a generare profitti e prosperare a lungo, nell’attuale mondo capitalistico, non ponendosi esclusivamente obiettivi di profitto nel breve termine?

Se guardiamo a ciò che aziende eccellenti hanno saputo fare, non solo ci accorgiamo che è possibile, ma che è addirittura l’unica via che garantisce il successo nel tempo.

Per alcune aziende, le strategie di lungo termine e i relativi vantaggi competitivi acquisibili nel tempo vengono sempre prima del guadagno di breve termine. Queste aziende sono animate dai sogni visionari dei propri leader. Si guardi a Google, Apple, Microsoft, Walt Disney, Cirque du Soleil al di là dell’oceano. Oppure a Luxottica, Diesel, Ferrari, Lamborghini in Italia.

Nel libro di Jeffrey Liker, *The Toyota Way*, scopriamo che il primo dei 14 principi di management che hanno permesso il miracolo industriale della società nipponica è proprio questo: le azioni che portano a maggiori vantaggi di lungo termine devono essere sempre poste prima di quelle che portano a modesti guadagni di breve termine². Il colosso nipponico ha dimostrato come sia possibile allineare gli obiettivi di quasi 250.000 persone verso qualcosa di più grande che il semplice “far soldi subito”. La missione strategica è per loro generare valore per il cliente, la società e l’economia, attraverso i loro prodotti e i loro servizi. Al di là delle tante belle parole, è stupefacente vedere in pratica l’impegno delle loro persone nel rispetto di questo obiettivo strategico, tradotto nelle attività quotidiane rivolte al continuo aumento di valore dei propri prodotti e al contemporaneo sforzo di eliminazione degli sprechi. La convinzione profonda e tangibile è che, senza dubbio, vivendo questo principio si possano ottenere profitti maggiori nel tempo.

A volte mi viene posta questa domanda: perché le case americane, nonostante conoscessero il modello Toyota sin dagli anni Novanta non hanno replicato i loro successi? In effetti questo ha del paradossale perché la conoscenza del modello Toyota è sostanzialmente stata possibile grazie a studiosi americani e inglesi; Jim Womack e Daniel Jones erano, infatti, sovvenzionati dalle case americane per studiare il modello Toyota e divulgarne la conoscenza³.

Non sono stati gli uomini Toyota a far marketing di se stessi, ma sono stati proprio gli americani e gli inglesi a fare la miglior promozione possibile del modello che ha rivoluzionato a partire dagli anni Cinquanta il modo di fare impresa, insegnando al mondo intero a ottenere molto di più con molte meno risorse. Gli americani, quindi, avrebbero saputo bene cosa fare per raggiungere gli stessi vantaggi, ma una delle motivazioni che ha portato le maggiori case automobilistiche americane sull’orlo del fallimento è stata proprio l’incapacità di staccarsi dalla visione di breve termine.

Il fatto che i posti dirigenziali fossero tipicamente occupati da persone con un alto livello di rotazione, che quindi portava ad avere il focus sui conti economici quadrimestre per quadrimestre e non nell’arco temporale di alcuni anni, è stato uno dei motivi che ha determinato vere e proprie disfunzioni strategiche per quelle aziende in cui lo sviluppo di nuovi prodotti innovativi era diventato fattore discriminante per il successo rispetto alla concorrenza.

Toyota è un esempio che mostra come il valore di un’azienda possa crescere considerevolmente nel tempo avendo una visione strategica chiara che traina le attività quotidiane. Ma, come vedremo, non è l’unica. Per queste aziende, quando si parla di innovazione e di sviluppo prodotto ci si riferisce a strategie aziendali e non a semplice tattica, come accade in molte aziende. In queste organizzazioni si preferisce spendere di più nella fase di sviluppo prodotto e progettazione, piuttosto che ricorrere a spese di centinaia di migliaia di dollari nelle fasi di post-produzione, magari per porre rimedio a un imprevisto o per un richiamo di prodotti a causa di problemi qualitativi.

2. Liker J.K., 2004.

3. Womack J.P., Jones D.T., Roos, D., 1990.

Decidere di investire in prevenzione e in prodotti migliori sin dall'inizio è una caratteristica culturale. Prima ancora delle tecniche, prima ancora dei metodi, il modello culturale di riferimento ha un peso fondamentale nel modo di fare innovazione in azienda. Il focus sul risultato di breve termine può letteralmente spostare il destino futuro sia delle persone che delle aziende. Noi prendiamo continuamente decisioni, dentro e fuori l'azienda. Quando prendiamo decisioni, tuttavia, facciamo una gran fatica a valutare il vero impatto che nel lungo termine avrà ciò che scegliamo di fare: i veri rischi che corriamo, i veri costi che sosterranno o il beneficio che ne trarremo.

Molte aziende spesso passano più tempo a focalizzare guadagni di breve tempo invece che pensare a come fare letteralmente molti più soldi nel lungo termine. Esempi illuminanti dell'esatto contrario sono la Harley Davidson con le sue moto intramontabili, la Schlumberger, la più grossa azienda al mondo in perforazioni petrolifere o la Apple: tutte aziende accomunate dall'aver fatto scelte lungimiranti come, ad esempio, in questo momento di recessione economica, aver investito ancora più risorse in innovazione dei loro prodotti e nella Ricerca & Sviluppo, piuttosto che bloccare e rallentare tutto spaventati dai venti di crisi.

In un recente articolo della "Harvard Business Review", Edmund Phelps⁴ sostiene che le imprese occidentali, a partire da quelle statunitensi, stanno pericolosamente riducendo il proprio tasso di innovazione. Tra le principali cause Phelps annovera la mancanza di una visione strategica di lungo periodo.

Questa mancanza di visione strategica da parte dei vertici aziendali e degli imprenditori è attribuita alla crescente pressione esercitata dai mercati finanziari (investitori istituzionali e analisti di borsa) per il costante superamento degli obiettivi di crescita dei profitti. Oltre a questo, si parla di meccanismi di remunerazione "devianti", quali le stock options, che tendono a premiare i manager sulla base dei risultati ottenuti in archi temporali piuttosto brevi. Il conseguente spostamento dell'attenzione verso il raggiungimento degli obiettivi di breve periodo determina conseguenze importanti che influiscono pesantemente sulla gestione di impresa. Si procede, per esempio, a drastiche riduzioni della spesa in Ricerca & Sviluppo e non si investe in formazione. Si tende cioè a trascurare tutta quella serie di iniziative che danno i loro frutti in archi temporali che vanno oltre il breve-medio periodo. Secondo Phelps la mancanza di investimenti in progetti di innovazione nel lungo periodo priverebbe l'economia americana di uno dei suoi principali fattori di successo, ossia la capacità degli imprenditori di costruire nuove aziende, concepire nuovi prodotti, creare nuovi mercati e affermarsi su nuove nicchie di mercato. Come riconosce lo stesso Phelps, l'innovazione non può essere creata artificialmente dall'alto o da organismi pubblici centrali. L'innovazione viene dal basso, passa necessariamente dalla passione per il prodotto, dalla voglia di realizzare le proprie idee e dal desiderio di far soldi "davvero"⁵.

4. Edmund S. Phelps è il vincitore del premio Nobel per l'Economia nel 2006. Attualmente dirige il Center on Capitalism and Society della Columbia University di New York.

5. Phelps E.S., Tilman L.M., 2010.

È nella fase di sviluppo prodotto e nella gestione dell'innovazione che si nasconde la vera chiave di successo duraturo di un'azienda. Guardando come viene gestita l'innovazione si riesce a distinguere chi è veramente forte da chi gioca forte. Immaginiamoci due pugili sul ring. Un pugile assesta i suoi colpi in maniera potente e precisa, mentre l'altro si agita scomposto e vibra numerosi fendenti fuori bersaglio: chi ha più probabilità di aggiudicarsi il match?

Questo avviene tutti i giorni nella vita delle imprese.

1.2 Innovare per avere successo

Se avessi chiesto ai clienti cosa volevano, mi avrebbero risposto un cavallo più veloce.

Henry Ford

Per qualsiasi azienda oggi è impossibile sopravvivere nel mercato attuale senza acquisire la capacità di innovare continuamente i propri prodotti e i propri servizi. Tutto quello che noi produciamo sarà fatto anche da qualcun altro entro breve tempo a costi inferiori e probabilmente a pari qualità, se non superiore.

Questa “legge” è ormai vera in qualsiasi ambito. Basta guardarsi in giro per scoprire quanto sia vera questa regola, nel bene e nel male. Quando non si verifica subito, è solo questione di tempo. Il punto è che nell'accezione comune di innovazione si pensa quasi sempre a qualcosa di straordinario, fuori dall'ambito delle cose trattate quotidianamente. Qualcosa che generalmente ha anche lunghi tempi di gestazione, magari in capo a pochi gruppi di persone dedicate.

Se andiamo ad analizzare il comportamento di aziende note per essere avanzate nella Ricerca & Sviluppo, scopriamo che non si può parlare di innovazione separando l'uomo dall'azienda e il prodotto dai processi attraverso cui i prodotti stessi passeranno. Scopriamo che non c'è vero sviluppo in un'azienda in cui le persone stesse non sono pronte a innovare se stesse continuamente, insieme a tutto ciò che le circonda, identificando questo sviluppo come il frutto di una mentalità diffusa e non come il colpo di genio di una o di poche persone.

Per comprendere meglio questa affermazione analizziamo i diversi livelli di innovazione possibili in un'azienda.

1. Innovazione dei prodotti

- a. Miglioramenti incrementali dei prodotti già esistenti, consolidando i clienti già affezionati e offrendo loro sempre qualcosa in più.
- b. Introduzione di nuovi prodotti che sostituiscono o migliorano sensibilmente il rapporto costi/benefici di quelli esistenti. In questo caso è facile andare a “rubare” clienti da altre fasce di prodotto e alla concorrenza.
- c. Introduzione di prodotti “out of the box”, che non esistevano prima. Si tratta di prodotti che creano nuovi mercati e nuovi clienti, creando spesso nuovi business.

2. **Innovazione commerciale/estensione della percezione di valore**

- a. Creatività nel marketing, nella promozione e nella comunicazione dei propri prodotti. Attraverso questo canale si aumenta la percezione del valore dei prodotti o la si mette in evidenza rispetto ad altri prodotti simili.
- b. Estensione dell'esperienza di valore legata al prodotto. Pensate al caso dell'Apple Store, in cui il cliente potenziale diventa utente in grado di sperimentare e vivere prodotti e cultura in anticipo rispetto al momento del possesso dei prodotti stessi.

3. **Innovazione dei processi/strumenti per la realizzazione dei prodotti**

- a. Miglioramenti incrementali ai processi operativi esistenti, intesi come contemporanea riduzione di elementi che non aggiungono valore al cliente finale e aumento di efficienza sul piano dei costi e dell'impiego delle risorse aziendali.
- b. Introduzione di sostanziali progressi nei processi operativi, che spesso sfruttano innovazioni radicali di prodotto provenienti da altri settori. Nuove macchine, nuove tecnologie, nuovi dispositivi di misura ecc.
- c. Manutenzione dei processi esistenti per mantenere e migliorare le prestazioni dei processi nel tempo. Come nell'esempio dei programmi di Total Productive Maintenance.

4. **Innovazione delle persone**

- a. Creazione delle condizioni sociali e organizzative che favoriscono in azienda l'identificazione e l'adozione delle innovazioni di prodotto e di processo.
- b. Leadership ed evoluzione culturale delle singole persone, tali da favorire l'accettazione di nuove sfide, il coraggio di provare nuovi sentieri, la messa in discussione dello status quo.
- c. Sviluppo delle competenze orientate alla creazione di valore in tutti i processi aziendali. Tendenza alla riduzione degli sprechi spesso intangibili dovuti alle persone: comunicazione, disciplina, creatività, sincronizzazione ecc.

Orientare all'innovazione un'intera azienda, quindi, è qualcosa di più che far eseguire qualche progetto di ricerca a gruppi di lavoro specifici. Come afferma il presidente e CEO della Procter & Gamble, Bob McDonald, "sappiamo per esperienza vissuta che tramite le promozioni e la pubblicità possiamo vincere nel trimestre, tramite l'innovazione possiamo vincere per decenni". A parlare è il CEO di un'azienda che investe quasi 2 miliardi di dollari all'anno in Ricerca & Sviluppo, circa il 50% in più del concorrente più prossimo e più della somma di tutti i suoi concorrenti messi insieme.

Ma purtroppo innovare non basta. Molte aziende hanno investito in nuovi prodotti senza avere un fruttuoso rapporto costi/benefici. Ad esempio, proprio Procter & Gamble nel 2000 aveva constatato che solo il 15% dei propri progetti di innovazione coglieva nel segno il target di fatturato e di profitto. E ancora Procter & Gamble ha dimostrato che, attraverso una revisione dell'intero sistema aziendale legato all'innovazione, si possono ottenere risultati incredibili. Rispetto a dieci anni fa il tasso di successo, cioè di innovazioni che raggiungono e superano i propri target di profitto e fatturato, è salito a oltre il 50%⁶. Questo grazie a un percorso strutturato in cui sono stati progressivamente introdotti i principi del Lean Thinking insieme a quelli della sistematizzazione nell'intera area della Ricerca & Sviluppo dei propri prodotti. Facendone un caso di successo noto in tutto il mondo.

1.3 Dal Lean Management al Lean Innovation System

Quelli che si innamorano di pratica senza scienza, son come il nocchiere, ch'entra in un navilio senza timone o bussola, che mai ha certezza dove si vada. Sempre la pratica deve essere edificata sopra la bona teoria.

Leonardo Da Vinci

Lean Thinking

Il Lean Thinking – pensiero snello – è innanzitutto un atteggiamento diverso degli individui che vivono l'azienda. Un atteggiamento che porta dritto al cuore delle cose, a rispondere prontamente a una domanda fondamentale in qualsiasi attività aziendale: chi è il nostro “vero” cliente?

Può essere un cliente esterno oppure un cliente interno, un nostro collega o un capo a cui fornire un prodotto o servizio. Esterno o interno che sia, nel Lean Thinking ci si domanda incessantemente non solo qual è *esattamente* il valore che il cliente si aspetta da noi, dai nostri prodotti, dai nostri servizi, ma come possiamo continuamente aumentarlo, riducendo allo stesso tempo le attività che, al contrario, non aggiungono valore. Per questa ragione, ritengo vitale l'introduzione dei principi del Lean Thinking in qualsiasi processo di innovazione.

Nell'ottica lean, qualsiasi attività lavorativa può essere di tre tipi.

- Un'attività che il cliente è disposto a pagare e quindi un'**attività a valore aggiunto** riconoscibile anche dal cliente finale (il mio *sensei*⁷ giapponese Masaaky Yutani, aggiungeva che per lui un'attività è a valore aggiunto quando il cliente finale è **felice** di pagartela).

6. Brown B.B., Anthony S., 2011.

7. Il *sensei* è una persona di grandissima esperienza che trasmette conoscenza all'interno dell'azienda. In un'azienda lean, la figura del *sensei* è molto importante come parte integrante della filosofia e della cultura di base. Il *sensei* è assimilabile a un coach oppure a un mentore, esterno o interno, che insegna con l'esempio e con l'affiancamento.

Il tema dell'innovazione è di grande attualità per ogni azienda, uno dei punti chiave per il successo in questa difficile situazione economica. La focalizzazione di aziende e professionisti sul loro cuore pulsante, cioè l'insieme dei prodotti e dei servizi offerti sul mercato, permette di recuperare risorse preziose e dedicarle a ciò che può fare la differenza nel tempo.

Riuscire ad applicare i principi del *Lean Thinking*, ossia la cultura del massimo risultato con il minor sforzo, nei processi dove si gioca l'innovazione in azienda, può diventare oggi l'arma più potente al costo più competitivo.

Ecco il perché di un libro che si prefigge di trasferire una metodologia che lega prodotti, processi, persone e strumenti attraverso un sistema applicabile in qualsiasi contesto aziendale e avvalendosi degli esempi di numerosi casi di successo, tra cui Lamborghini, Peugeot-Citroen, Telecom, Laika, Sacmi, Ethos e molti altri.

"I principi descritti in questo libro consentono di capire a fondo come creare un sistema di persone, processi e tecnologie che possa proiettare l'azienda nel futuro, con prodotti che risolvano davvero i problemi del cliente. È questa la via per diventare leader del mercato ed eccellere come azienda. Il percorso e l'esperienza di Luciano rappresentano una preziosa opportunità per imparare ad applicare il "potere" del Lean Thinking all'innovazione e allo sviluppo dei nuovi prodotti."

[Jeffrey Liker, University of Michigan, autore di *The Toyota Way*](#)

"In questo libro, scritto con la penna e la testa dell'uomo d'impresa, i problemi e le soluzioni sono collocati nel loro contesto industriale, nei meccanismi che generano non solo valore, ma anche disvalore. Le pagine, ricche di esperienze concrete, forniscono strumenti utili ed unici nel panorama italiano della formazione sul "pensiero snello"; una serie di casi aziendali - in cui ho trovato molto del mio vissuto come capo d'azienda - rappresentano un modo per iniziare un percorso di crescita, che non può non portare a mettere in discussione le convinzioni e i paradigmi con cui l'industria italiana è stata lungamente abituata a convivere."

[Franco Bernabè, presidente di Telecom Italia](#)

"Abbiamo investito molto in innovazione. Per questo abbiamo deciso di "sposarci" abbastanza rapidamente con il metodo Lean Innovation descritto in questo libro, per essere più efficienti e ridurre i costi, ma soprattutto per essere più flessibili e incisivi in un periodo di profonda crisi del nostro settore."

[Jan De Haas, amministratore delegato Laika S.p.A.](#)

www.hoepli.it

Ulrico Hoepli Editore S.p.A.
via Hoepli, 5 - 20121 Milano
e-mail hoepli@hoepli.it

€ 24,90

Scopri la promozione
Hoepli on-line ed acquista
il libro con il 15% di sconto
al seguente **Link**