



Il potere delle connessioni

Alberto F. De Toni
Università degli Studi di Udine

Ai Cadelach - Hotel Restaurant
Via G. Grava, 2
Revine Lago – 16 luglio 2013

AGENDA

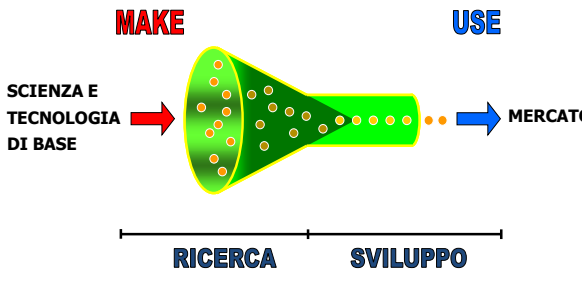
- L'innovazione aperta
- Casi di innovazione aperta
- Il roadmapping tecnologico
- Il caso Belluno
- Collaborazione nel caso Venetwork
- Conclusioni

Il paradigma della Closed Innovation

Le imprese autonomamente generano, sviluppano, realizzano e commercializzano le proprie idee



Il modello "Closed Innovation"

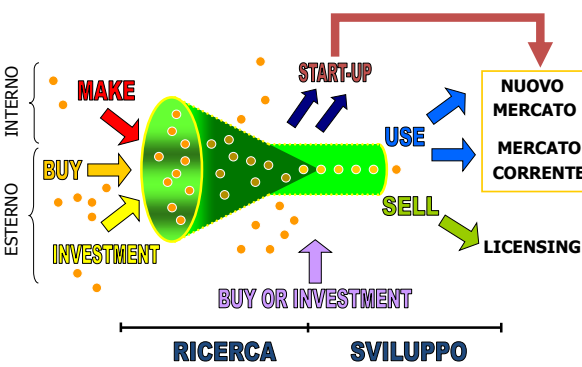


Il paradigma della Open Innovation

- Impiego di **idee sia interne che esterne all'azienda**, come input per il processo di innovazione
- Utilizzo di **percorsi di mercato interni o esterni all'azienda** per lo sviluppo di prodotti/servizi innovativi

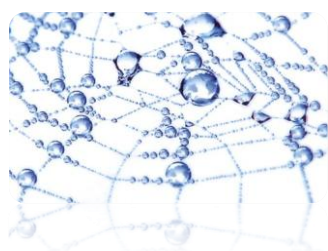


Il modello "Open Innovation"



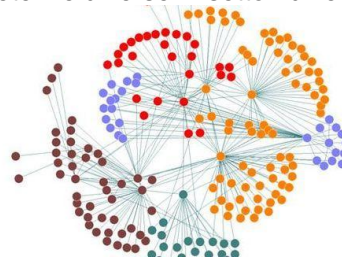
• Da Ricerca & Sviluppo a Connessione & Sviluppo

La presenza di conoscenza distribuita all'esterno fa sì che il nuovo ruolo principale della funzione di R&S sia quello di operare per **connettere** e **sviluppare** tutte le conoscenze disperse esternamente all'azienda

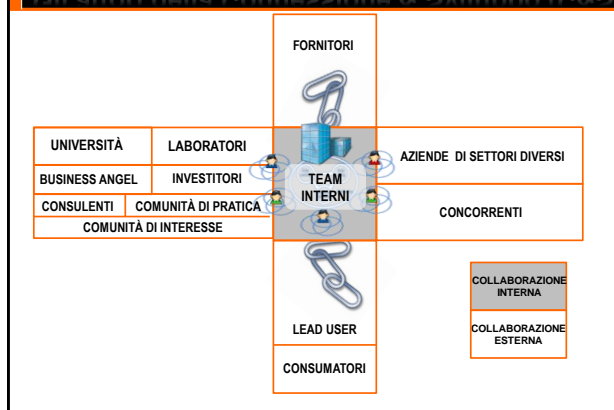


• Ruolo prevalente dei ricercatori d'impresa

- da *creatori* a *broker* di conoscenza
- dallo *sviluppo* alla *connessione* di competenze diverse in settori diversi



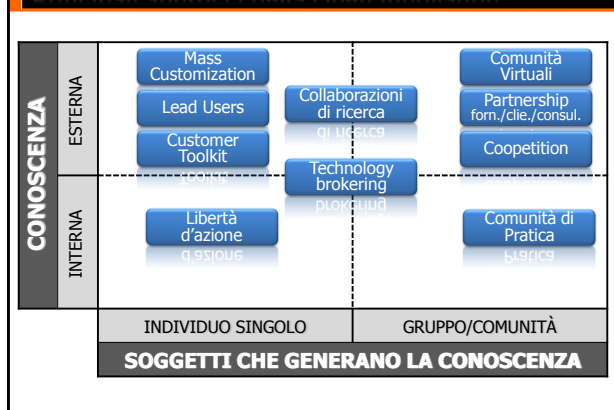
• Gli attori della Connessione & Sviluppo (C&S)



• Classificazione degli attori della C&S

Costi	Personale di presidio			<ul style="list-style-type: none"> Consumatori Fornitori Concorrenti Comunità di pratica Aziende start-up Aziende di sett. diversi 	Distribuita
	Contratti		<ul style="list-style-type: none"> Laboratori accademici Laboratori esterni Lead Users 		Concentrata
	Personale di sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> Team di ricerca interni Lavoratori specializzati 			
		Interna	Esterna		
		Conoscenza			

• Principali approcci della Open Innovation



• Attori, approcci e strumenti della Open Innovation

ATTORI	APPROCCI	STRUMENTI				
<ul style="list-style-type: none"> Team interni 	<ul style="list-style-type: none"> Libertà d'azione Internal Technology Brokering 	BANCHE DATI INTERNE	BANCHE DATI ESTERNE	BREVETTI	NORMATIVE	VENTURE CAPITALS
<ul style="list-style-type: none"> Laboratori Università Fornitori e consulenti 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborazione di ricerca Partnership con i fornitori 					
<ul style="list-style-type: none"> Consumatori Lead Users Comunità di pratica Comunità di interesse 	<ul style="list-style-type: none"> Mass Customization Customer Toolkit Lead Users Comunità di Pratica Comunità Virtuali 					
<ul style="list-style-type: none"> Aziende di settori diversi Concorrenti 	<ul style="list-style-type: none"> External Technology Brokering Coopetition 					

• **Davide contro Golia?**

L'affermazione del modello Open Innovation nelle grandi corporation ha implicazioni per le PMI e microimprese?



• **I veri pionieri della Open Innovation**

I veri "pionieri" della Open Innovation sono state le imprese minori.



Pionieri che hanno intuito, prima delle grandi corporation, i vantaggi derivanti dalla presenza di un gran numero di attori esterni detentori di conoscenza.

• **Guardare oltre i propri confini**

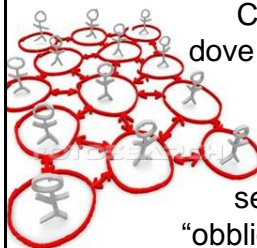
La dimensione ridotta di tali realtà industriali ha sempre precluso loro la possibilità di fare innovazione investendo ingenti risorse in strutture di R&S interne.

Al contrario, la disponibilità di conoscenza esterna ha spinto le microimprese a guardare direttamente laddove la conoscenza risultava già disponibile.



• **La Connessione & Sviluppo inconsapevole**

Come nei processi evolutivi dove i passaggi risultano molto stretti, così nelle piccole e piccolissime imprese l'innovazione si è evoluta seguendo un modello quasi "obbligato", fondato sul presidio dei contributi esterni, declinando inconsapevolmente il principio della Connessione & Sviluppo.



• **Presidiare significa intercettare opportunità**

Più un'azienda è in grado di presidiare relazioni con strutture esterne, più essa riesce ad intercettare differenti flussi di sapere, informazioni e quindi a creare nuove opportunità.



• **AGENDA**

- L'innovazione aperta
- **Casi di innovazione aperta**
- Il roadmapping tecnologico
- Il caso Belluno
- Collaborazione nel caso Venetwork
- Conclusioni



Le 8 imprese studiate

	SETTORE	NR. ADDETTI	FATTURATO	SEDE	APPROCCI	STRUMENTI
1	Cantiere Alto Adriatico	7	500.000 €	Gorizia	X	X
2	Martik	10	570.000 €	Udine	X	X
3	Demus Caffè	12	2.300.000 €	Trieste	X	X
4	Promoscience	5	135.000 €	Trieste	X	
5	Volpi Tecno Energia	14	3.500.000 €	Trieste	X	
6	GMA	23	1.850.000 €	Gorizia	X	
7	Saul Sadoch	70	15.000.000 €	Trieste	X	
8	Stock	138	110.000.000 €	Trieste	X	

1. Cantiere Alto Adriatico S.r.L.

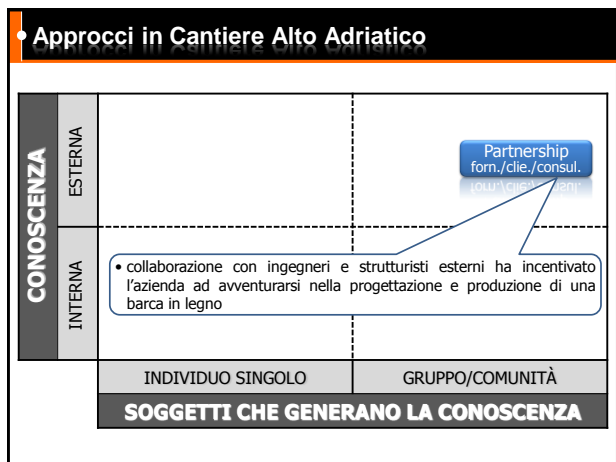
Effettua la manutenzione di imbarcazioni in legno




SETTORE	NAUTICO
FATTURATO	500.000 €
NR. ADDETTI	7
SEDE	GORIZIA

I fattori critici di successo

1. Politiche di costo
2. Politiche di budget
3. Pubblicità



Attori, approcci e strumenti alla Cantiere Alto Adriatico

ATTORI	APPROCCI	STRUMENTI
• Team interni	• Libertà d'azione • Internal Technology Brokering	BANCHE DATI INTERNE BANCHE DATI ESTERNE BREVETTI NORMATIVE VENTURE CAPITALS
• Laboratori • Università	• Collaborazione di ricerca	
• Fornitori e consulenti	• Partnership con i fornitori	
• Consumatori	• Mass Customization • Customer Toolkit	
• Lead Users	• Lead Users	
• Comunità di pratica	• Comunità di Pratica	
• Comunità di interesse	• Comunità Virtuali	
• Aziende di settori diversi	• External Technology Brokering	
• Concorrenti	• Coopetition	

2. Martik

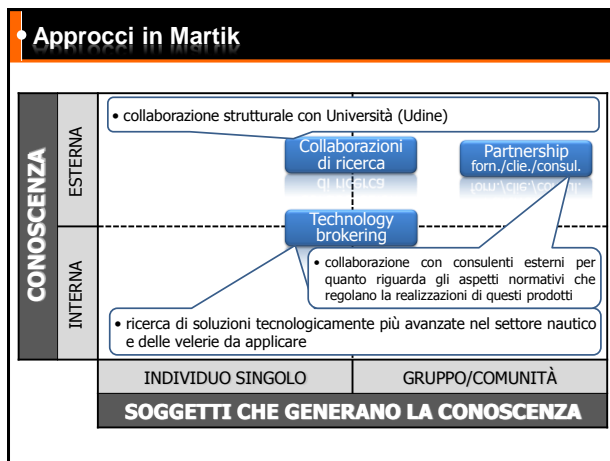
Produce impianti per l'igiene della persona e degli edifici per aziende dei settori alimentare e farmaceutico




SETTORE	MECCANICO
FATTURATO	570.000 €
NR. ADDETTI	10
SEDE	UDINE

I fattori critici di successo

1. Mercato di nicchia
2. Importanza delle normative
3. Prodotti innovativi



Attori, approcci e strumenti alla Martik

ATTORI	APPROCCI	STRUMENTI			
• Team interni	• Internal Technology Brokering	BANCHE DATI INTERNE	BANCHE DATI ESTERNE	BREVETTI	VENTURE CAPITALS
• Laboratori	• Collaborazione di ricerca				
• Università	• Partnership con i fornitori				
• Fornitori e consulenti	• Mass Customization				
• Consumatori	• Customer Toolkit				
• Lead Users	• Lead Users				
• Comunità di pratica	• Comunità di Pratica				
• Comunità di interesse	• Comunità Virtuali				
• Aziende di settori diversi	• External Technology Brokering				
• Concorrenti	• Coopetition				

3. Demus Caffè

Azienda leader in Italia nella produzione del caffè decaffeinato

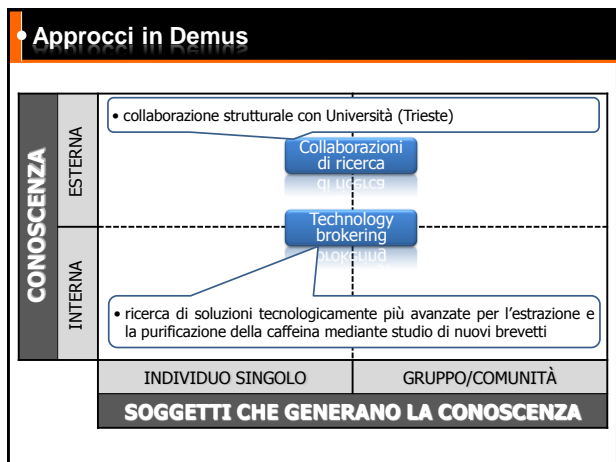


SETTORE	BEVANDE
FATTURATO	2.300.000 €
NR. ADDETTI	12
SEDE	TRIESTE



I fattori critici di successo

1. Controllo qualità
2. Estrazione e purificazione della caffeina
3. Sviluppo tecnologico di processo




Attori, approcci e strumenti alla Demus


ATTORI	APPROCCI	STRUMENTI			
• Team interni	• Libertà di azione • Internal Technology Brokering	BANCHE DATI INTERNE	BANCHE DATI ESTERNE	BREVETTI	VENTURE CAPITALS
• Laboratori	• Collaborazione di ricerca				
• Fornitori e consulenti	• Partnership con i fornitori				
• Consumatori	• Mass Customization				
• Lead Users	• Customer Toolkit				
• Comunità di pratica	• Lead Users				
• Comunità di interesse	• Comunità di Pratica				
• Comunità di interesse	• Comunità Virtuali				
• Aziende di settori diversi	• External Technology Brokering				
• Concorrenti	• Coopetition				

4. Promoscience S.r.L.

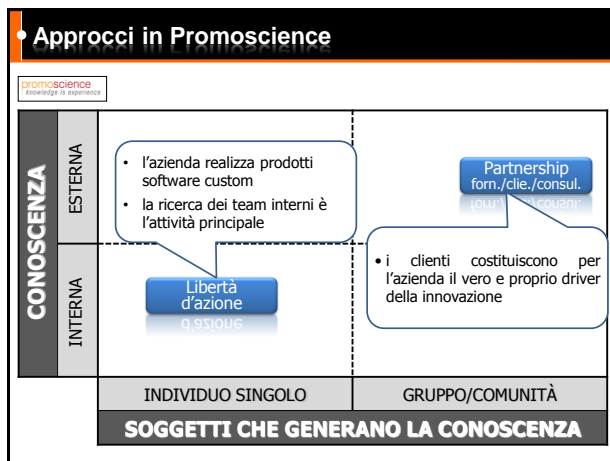
Produce software per la condivisione della conoscenza all'interno dei gruppi di ricerca



SETTORE	SOFTWARE
FATTURATO	135.000 €
NR. ADDETTI	5
SEDE	TRIESTE



la Ricerca in rete: condividere per innovare



5. Volpi Tecno Energia S.r.L.

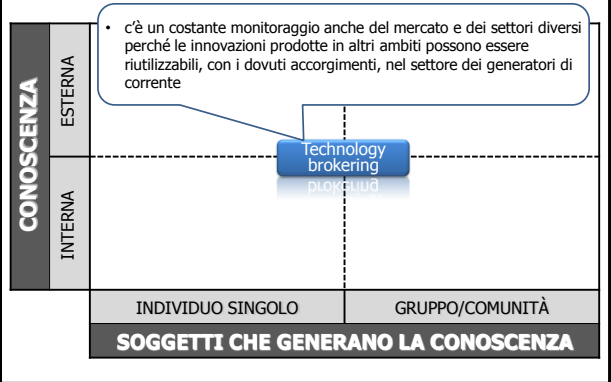
Produce motori elettrici per le piccole imbarcazioni



SETTORE	APPARECCHIATURE ELETTRICHE
FATTURATO	3.500.000 €
NR. ADDETTI	14
SEDE	TRIESTE



Approcci in Volpi Tecno Energia



6. General & Marine Applications S.r.L.

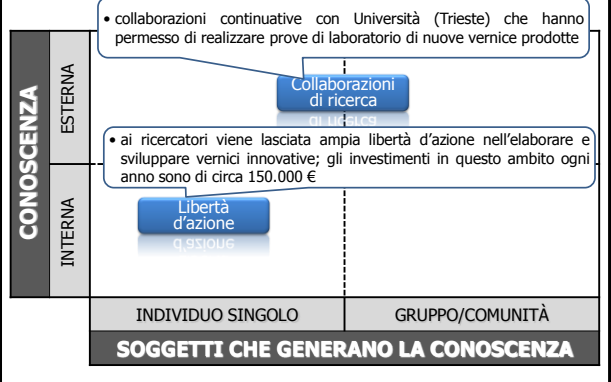
Produce vernici anticorrosive e antiacidi per applicazioni generiche e in ambienti marini



SETTORE	CHIMICO
FATTURATO	1.850.000 €
NR. ADDETTI	23
SEDE	GORIZIA



Approcci in GMA



7. Saul Sadoch S.p.A

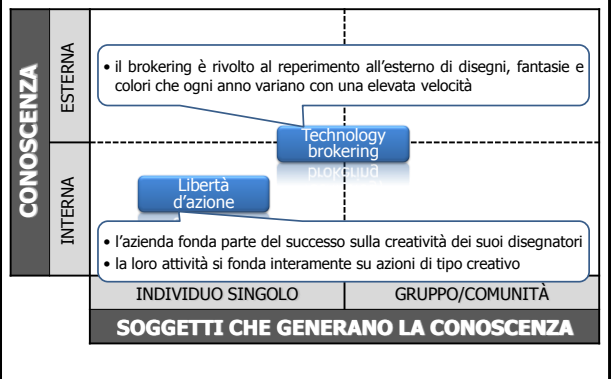
Produce carta da regalo, borse in carta ed accessori



SETTORE	CARTARIO
FATTURATO	15.000.000 €
NR. ADDETTI	70
SEDE	TRIESTE



Approcci in Saul Sadoch



8. Stock S.p.A.

Leader nella produzione di liquori di marche prestigiose



SETTORE	BEVANDE
FATTURATO	110.000.000 €
NR. ADDETTI	138
SEDE	TRIESTE

Approcci in Stock

CONOSCENZA	ESTERNA	<ul style="list-style-type: none"> creazione di una collaborazione con Università (Udine) per risolvere problemi legati alla qualità di prodotto tale rapporto si è poi consolidato nel tempo
	INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> l'innovazione del design delle bottiglie e delle confezioni viene effettuata in sinergia con i clienti principali
		INDIVIDUO SINGOLO
		GRUPPO/COMUNITÀ
SOGGETTI CHE GENERANO LA CONOSCENZA		

Approcci implementati nelle 8 aziende studiate

CONOSCENZA	ESTERNA	<ul style="list-style-type: none"> 4 Collaborazioni di ricerca 4 Partnership fom./clie./consul.
	INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> 3 Libertà d'azione 4 Technology brokering
		INDIVIDUO SINGOLO
		GRUPPO/COMUNITÀ
SOGGETTI CHE GENERANO LA CONOSCENZA		

Il caso Develpack



CAMPUS consulting

L'idea di business: sistema di packaging Click Pack



Oscar dell'imballaggio 2002

Click Pack: un contenitore di plastica per insalata che ha sul fondo una clip che contiene il condimento per l'insalata (sale, olio, aceto, ecc.) e che, una volta schiacciata, libera i condimenti nella vaschetta: a quel punto basta agitarla per condire l'insalata prima di mangiarla.

- 2000: I soci promotori sviluppano il Click Pack
- 2001: Deposito della prima domanda di brevetto

La nascita della Develpack



Develpack viene fondata nel 2002 a Reggio Calabria, su iniziativa di due fratelli, Fabiano e Antonio Palamara, per sfruttare il sistema di packaging innovativo e brevettato, il Click Pack.

- 2002: Costituzione della Develpack

• La collaborazione con Internova

Internova Snc
Pianezze San Lorenzo (VI)

Azienda con un'esperienza quasi trentennale sia nella produzione di stampi che nello stampaggio di materie plastiche ad iniezione.



2002: Avvio della collaborazione con Internova: Industrializzazione e produzione

• La licenza a Bonduelle

Il brevetto del click pack viene ceduto in licenza nel 2003 a Bonduelle che crea l'insalata 'agita e gusta', enorme successo commerciale che dura tutt'ora



2003: Licenza a Bonduelle (Italia)

• Oscar dell'imballaggio 2005



SEZIONE SPECIALE TECNOLOGIA

Progettista: Developack
Produttore: Internova



STEAM PACK è un'innovativa confezione monouso per la cottura a pressione in forno a microonde di prodotti alimentari. Attraverso un ciclico processo "apri e chiudi", la valvola ottimizza la fuoriuscita del vapore generato in fase di cottura, con una sensibile riduzione dei tempi di preparazione.

• Developack nel 2006

- STRUTTURA** 2 fratelli soci (1 commerciale, 1 amministrazione)
5 impiegati: (4 tecnici + 1 amministrativo)
- FONTE DEI RICAVI** Licensing: cedo licenza per i vari mercati nazionali, ricevo royalty per ogni pezzo venduto
- COMPETENZE CHIAVE** Innovazione di prodotto (in gran parte, tacita e non codificata)
- PROCESSI** Flessibili, 'emergenti'
- CLIENTI** Multinazionali leader nel mercato food

• Evoluzione del modello di business

"Dovevamo capire come replicare il 'modello Developack' in altri ambiti: ci siamo mossi per analogie e per percorsi di integrazione lungo la catena del valore".
(Fabiano Palamara, DG Developack)

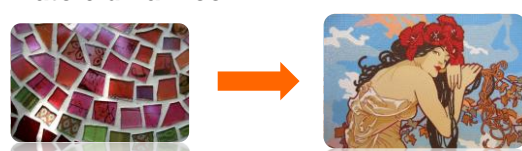
Verso un modello di business fondato su innovazioni radicali sviluppate tramite open innovation

- 2005: Prime attività di R&S
- 2006: Avvio collaborazione con Campus (Progetto Open Innovation) 

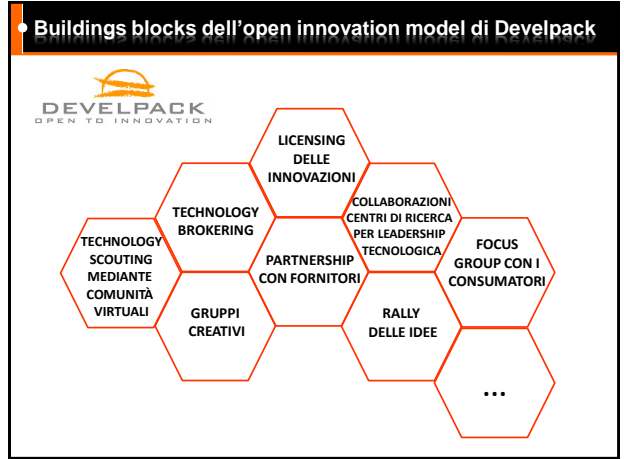
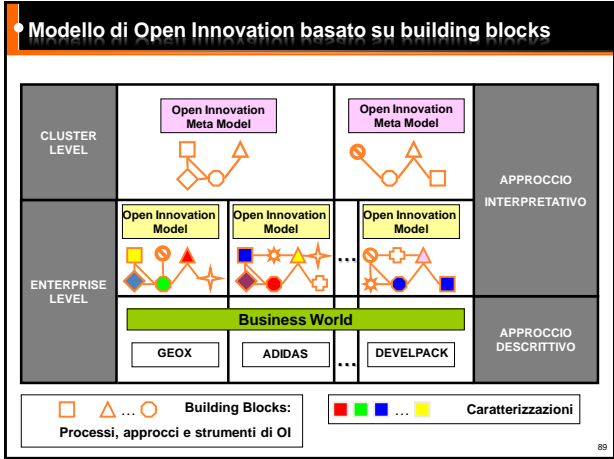
• Open Innovation Model

Individua gli approcci e i processi chiave che caratterizzano ad un certo istante la gestione dell'innovazione aperta: gli open innovation building blocks.

L'open innovation model è unico, storicamente formato e dinamico.



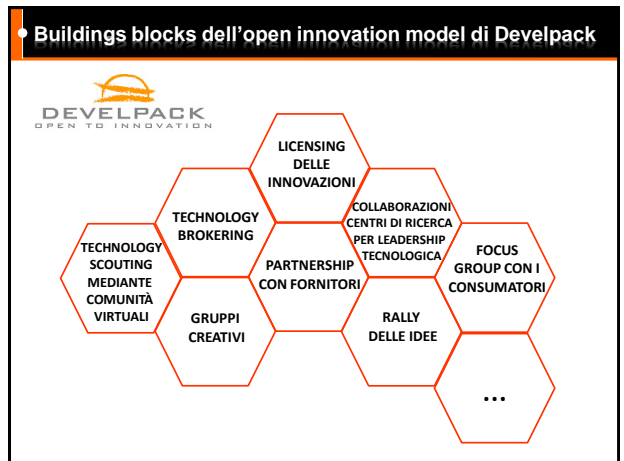
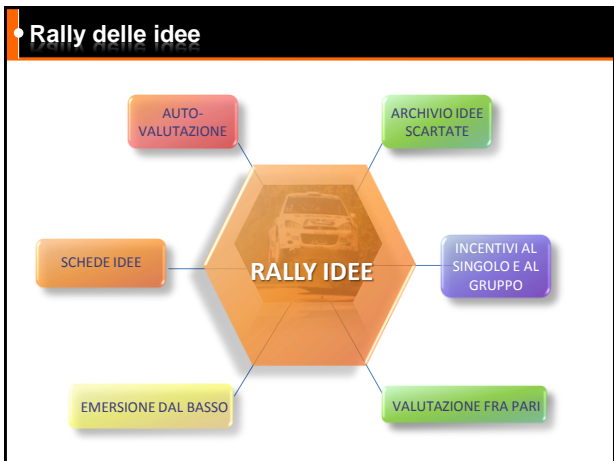
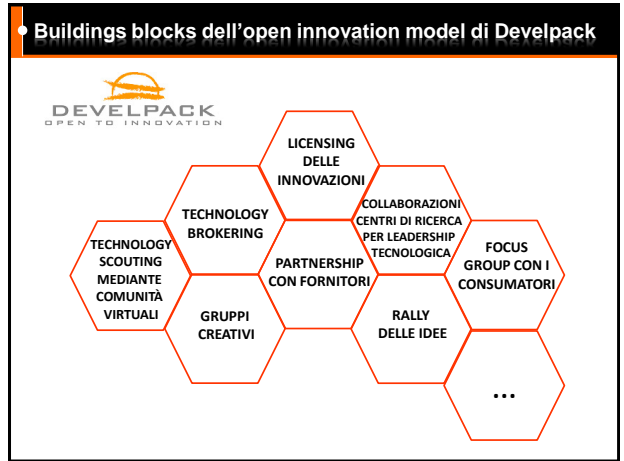
88



Gruppi creativi

GRUPPI CREATIVI

Ogni settimana un gruppo di persone si ritrova per circa mezza giornata durante la quale applica le tecniche creative per sviluppare nuovi concept e idee. Questo gruppo ha poi la responsabilità di trasferire anche agli altri la cultura dell'innovazione continua e dell'auto-imprenditorialità



Focus group con i consumatori

criticità

concorrenza

nuove soluzioni disponibili

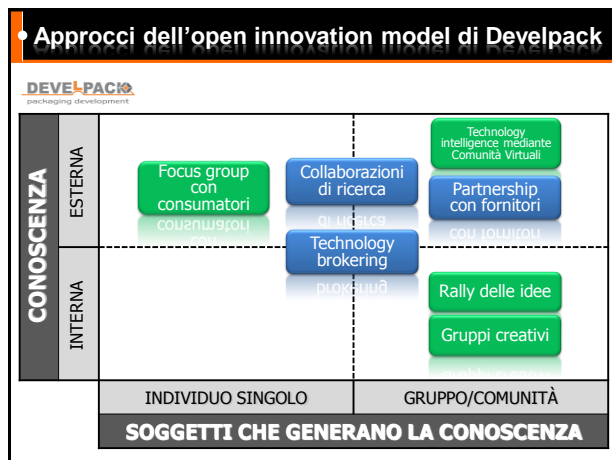
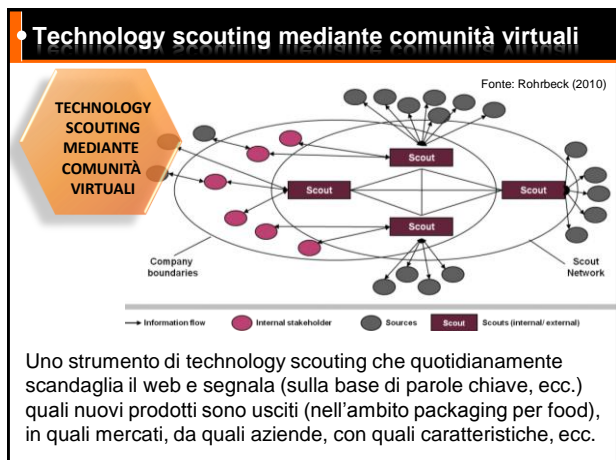
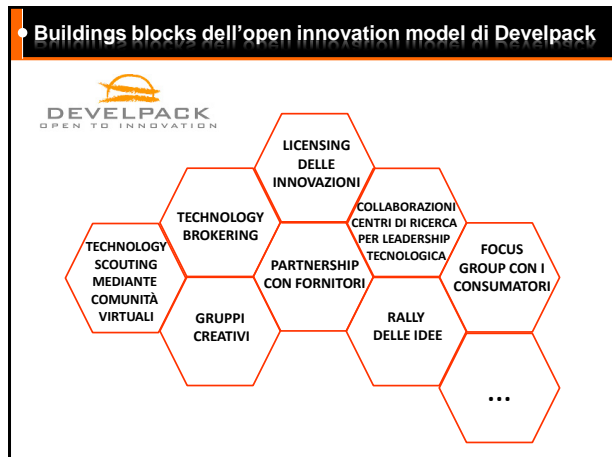
mercato

capire e prevenire bisogni



FOCUS GROUP CON I CONSUMATORI

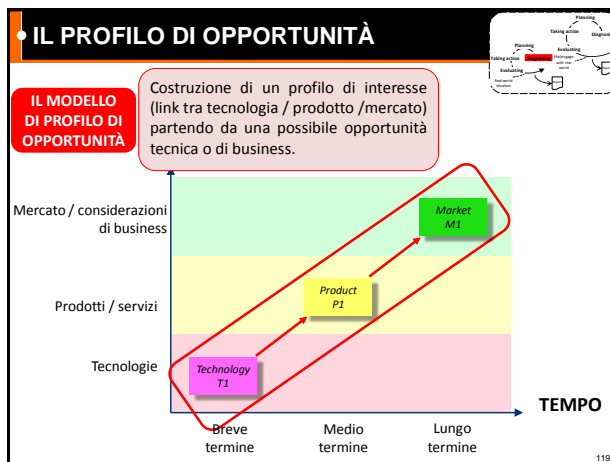
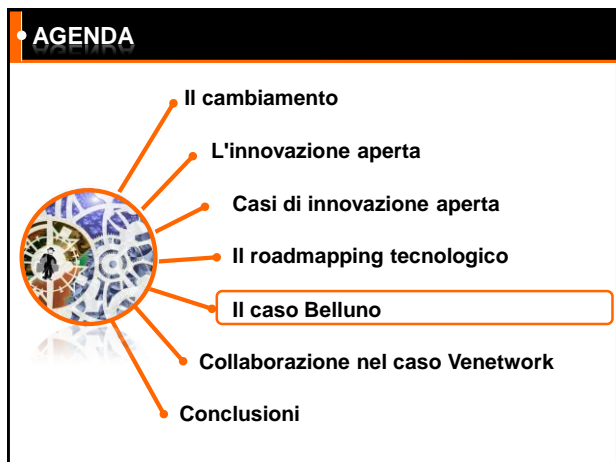
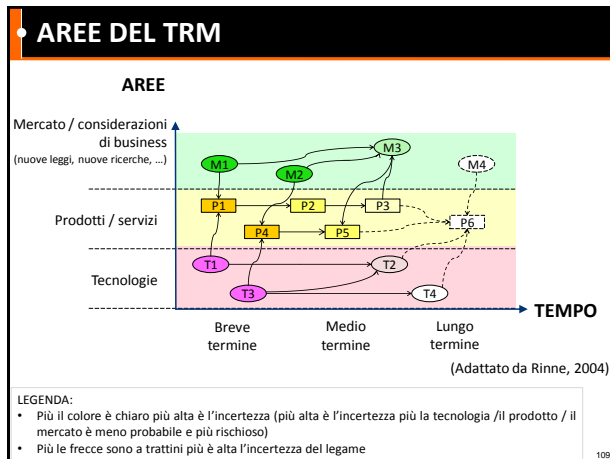
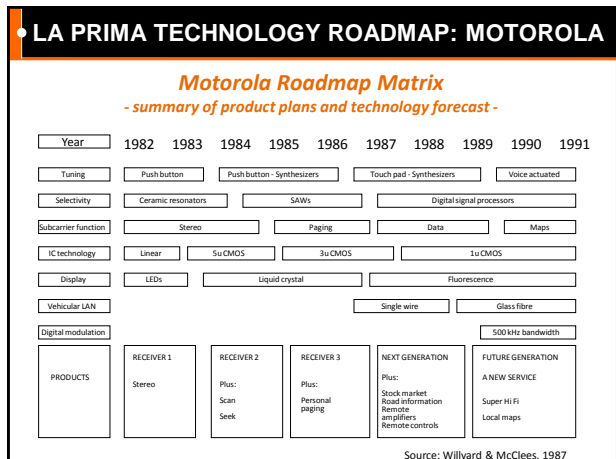
Develpack organizza incontri con gruppi di consumatori a cui sottopone i nuovi prodotti, raccoglie indicazioni e feedback, comprende bisogni, ecc.



Develpack nel 2010

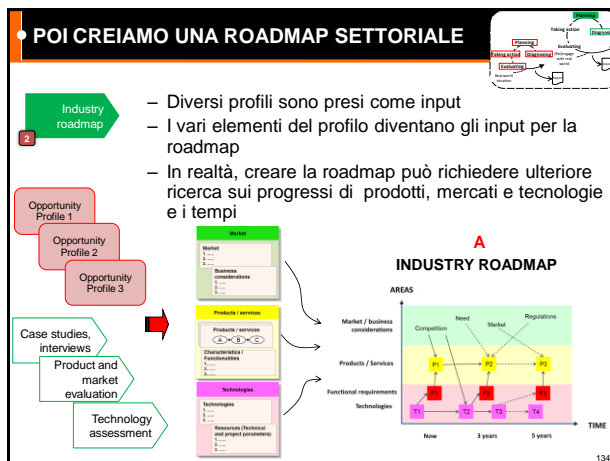
- STRUTTURA** 2 fratelli soci e 16 impiegati (8 tecnici + 1 legale + 1 marketing + 5 produzione + 1 amministrativo)
- FONTE DEI RICAVI** Derivanti dal Licensing di 11 brevetti e dalla produzione
- COMPETENZE CHIAVE** Innovazione di prodotto e di processo
- PROCESSI** Flessibili, codificati
- CLIENTI**
 - Multinazionali leader nel mercato food e consumer goods (licenze)
 - Azienda produttrici di packaging (know how sui processi)
 - Aziende alimentari (imballi)

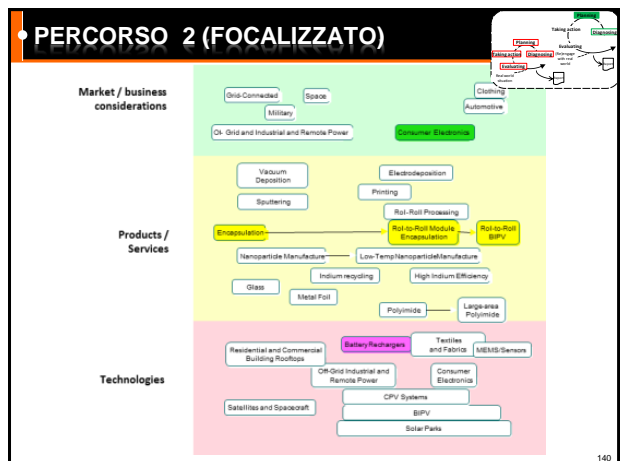
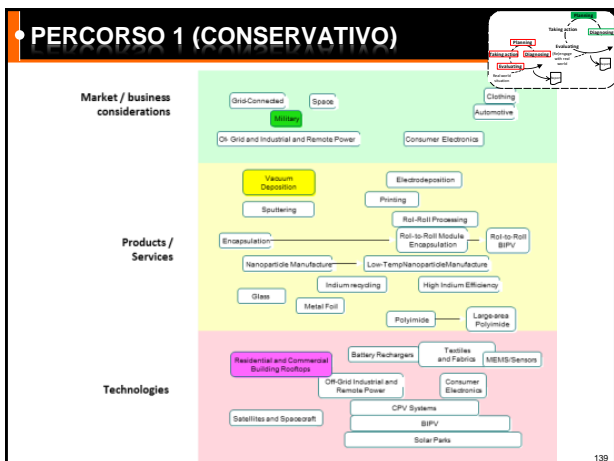
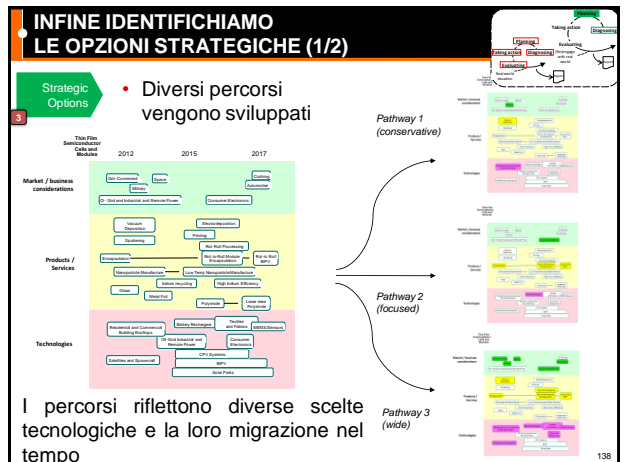
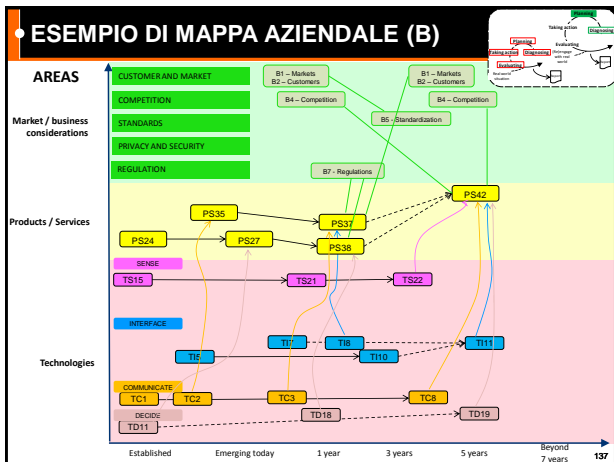
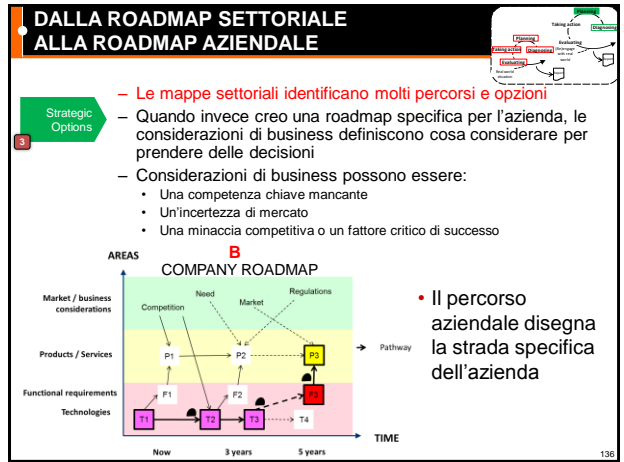
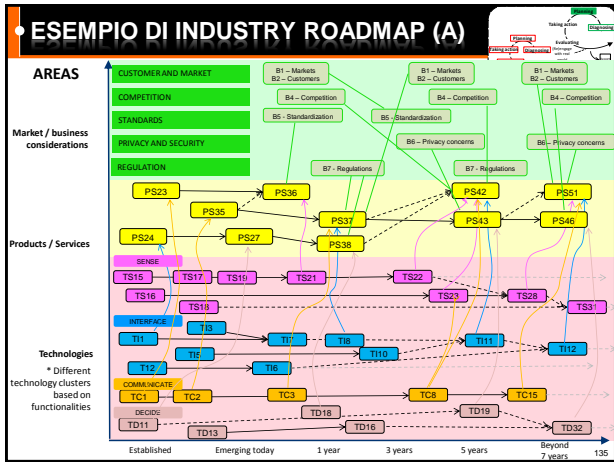


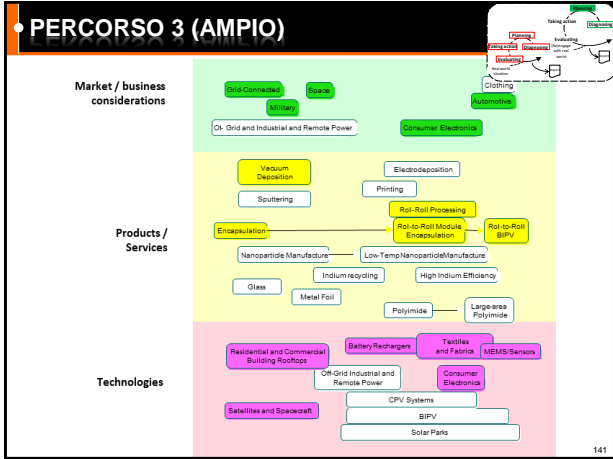


ESEMPI

#	Azienda	Dimensione	Periodo	Tema del profilo di opportunità
1	Eliwell	Medium company	Mar 10	Combine RFID technology with Temperature Sensors
2	Galvalux	Small company	Apr 10	CPV Cylindrical Focusing Systems
3	Woodn	Small company	May 10	WPC: Applications, technologies, players
4	Costan - Epta	Medium company	Sept 10	Integrated Supermarket HVAC And Refrigeration Systems
5	Costan - Epta	Medium company	Oct 10	OLED Lighting – Commercial Development Parameters
6	Pay Cristal	Small company	Nov 10	Nanomaterials Applications in Automotive Sector: Paints and Coatings







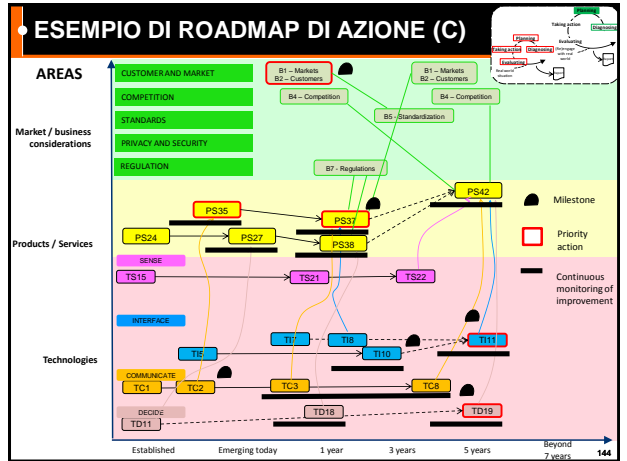
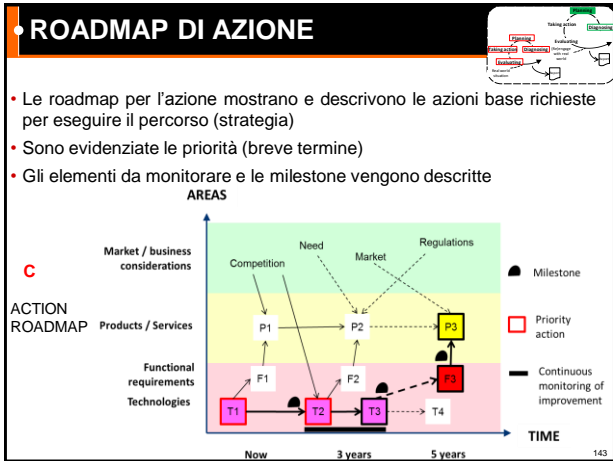
INFINE IDENTIFICHIAMO LE OPZIONI STRATEGICHE (2/2)

Strategic Options

Pathway Options

Pathway Assessment

- Ognuna delle opzioni strategiche è accompagnata da:
 - Una descrizione del focus strategico
 - Profili associati (rischio, fattibilità, accettabilità)
 - Obiettivi di R&S di breve e medio termine
 - Potenziali partner per alleanze
 - Aree da monitorare



- ### AGENDA
- Il cambiamento
 - L'innovazione aperta
 - Casi di innovazione aperta
 - Il roadmapping tecnologico
 - Il caso Belluno
 - Collaborazione nel caso Venetwork
 - Conclusioni



GENESI DI UN NUOVO MODELLO DI IMPRESA

- nasce nella primavera del 2011
- con 42 soci fondatori
 - complessivamente i soci controllano o partecipano in oltre 200 aziende con attività in circa 90 paesi esteri
- per sperimentare un modello di impresa innovativo, basato sulla condivisione di risorse, esperienze e competenze

Elementi chiave e distintivi di VeNetWork sono la **parità di quota di partecipazione tra tutti i soci**, indipendentemente dalle dimensioni del fatturato aziendale di ciascuno e il **codice etico** di cui la società intende dotarsi fin dalla nascita.

OBIETTIVI OPERATIVI FONDAMENTALI

VeNetWork è una società di business:

- dedicata alla costituzione e al finanziamento in proprio di imprese produttive** in diversi settori di mercato
- focalizzata sulla strutturazione industriale di start-up** d'impresa generati da altre strutture private o pubbliche che abbiano già raggiunto un primo livello di maturità e sostenibilità nel mercato

Le aree di intervento vengono identificate e selezionate attraverso un'attività di **scouting tecnologico** gestita internamente alla propria struttura.

CULTURA D'IMPRESA & VOLONTÀ DI CRESCITA

- 42 **Imprenditori Veneti**
- Società per Azioni con capitali privati
- Obiettivo condiviso: realizzazione e sostegno di progetti del Veneto ad alto potenziale imprenditoriale

VeNetWork
acceleratore di opportunità produttive e finanziarie

- sviluppo di nuove **attività imprenditoriali**
- valore aggiunto** economico, professionale e culturale
- ricaduta occupazionale** nel territorio

OBIETTIVI OPERATIVI FONDAMENTALI

VeNetWork è un club con profilo di associati di alto livello che offre ai partecipanti l'opportunità di mettere a confronto, in maniera critica e costruttiva, esperienze e capacità imprenditoriali applicate in diversi contesti produttivi e di mercato.

VeNetWork ha costituito e continua a sviluppare una rete di relazioni nel territorio ricca e dinamica, sia rispetto ad altre realtà imprenditoriali che nei confronti degli ambienti istituzionali, finanziari e accademici, favorendo la diffusione e la crescita della conoscenza con beneficio immediato per tutti gli associati.

Per realizzare gli obiettivi operativi VeNetWork ha ideato e razionalizzato il modello dei Business Booster, contenitori d'impresa coerenti per settori strategici.

4 Assi operativi strategici

- Scouting** di idee imprenditoriali, di servizio e di prodotto con attenzione all'**eco-sostenibilità** e all'**innovazione tecnologica**
- Finanziamento** di attività imprenditoriali: nuove opportunità di business
- Rilancio** di attività imprenditoriali: attraverso l'identificazione di competenze e risorse umane e il sostegno finanziario necessari allo scopo.
 - le **aziende tornano a generare il valore aggiunto**
- Sviluppo** del Network: un contenitore dinamico di idee e relazioni con informazioni accurate e aggiornate
 - visione strategica di imprenditori e aziende rispetto alla continua evoluzione del mercato

La scelta delle idee: 2 fasi

- Preliminare**
 - A. Etica
 - B. Mercato
 - C. Tecnica
- Valutativa**
 - A. Economica
 - B. Finanziaria

Scouting
Valutazione preliminare
Valutazione di dettaglio
Approvazione e Start Up

• Cerchiamo gli imprenditori di domani

Giovani preparati, capaci e ambiziosi

tutoraggio ↓ partecipazione

Imprenditori di successo

Curriculum Vitae
Personal Profile
I have had a varied working life and
experience in various roles. I am
motivating, enthusiastic, hard
working and enjoy working with
people.

• Business Boosters Plan 2011

VeNeTronic
ELETTRONICA & ICT

VeNeRgy
ENERGIA & MATERIE PRIME

VeNeTour
TURISMO & TERRITORIO

• Marzo 2012 – Nasce Venetronic srl

venetronic

Si costituisce il primo business booster dedicato all'elettronica e ICT attraverso l'acquisizione e il consolidamento di 3 realtà di primaria importanza già presenti nel territorio.

• AGENDA

- Il cambiamento
- L'innovazione aperta
- Casi di innovazione aperta
- Il roadmapping tecnologico
- Il caso Belluno
- Collaborazione nel caso Venetwork
- Conclusioni

• RIMANERE APERTI: CHIUSI SI MUORE

Nessuna cosa esiste mai interamente da sola; ogni cosa è in relazione con ogni altra cosa.

Buddha (558 a.C. - 478 a.C.)

• IL MOTTO DEL NOSTRO LABORATORIO

LABORATORIO DI INGEGNERIA GESTIONALE
GestLab
Il futuro appartiene a chi sa immaginarlo

CONTATTI



Prof. Alberto F. De Toni
detoni@uniud.it
www.dieg.m.uniud.it/detoni/wordpress/


PER APPROFONDIMENTI SUL FORESIGHT

Cinzia Battistella e Alberto F. De Toni
 2011

A methodology of technological foresight: a proposal and field study

Technology Forecasting and Social Change
 Vol. 78, Issue 6, Pag. 1029-1048

2011



PER APPROFONDIMENTI SUL FORESIGHT



Dedicato...

... Agli uomini che hanno il coraggio di immaginare il futuro

IMMAGINARE IL FUTURO PER ANTICIPARE IL CAMBIAMENTO
 C. Battistella e A. F. De Toni

2012

PER APPROFONDIMENTI SUL ROADMAPPING



TECHNOLOGY ROADMAPMING FOR SMEs: AN ACTION-RESEARCH IN AREA SCIENCE PARK

Cinzia Battistella¹, Alberto F. De Toni², Roberto Follin³

¹University of Udine, Department of Electrical, Engineering, Management and Mechanical Engineering, Udine, Italy
²AREA Science Park Consortium, Padriciano 90, Trieste, Italy


Annual conference POME
 "Socially responsible operations"
 Chicago - 29 April 2012

Abstract
 Innovation requires an interdisciplinary approach, knowledge processing, diversity and openness in collaboration that is general SMEs struggle to access. SMEs are disadvantaged because they experience cultural, knowledge capabilities and financial access barriers. For their strategic and innovation activities, SMEs need to access to external knowledge focused and committed to their technology, product, market and resources. For SMEs, the problem is that they lack specific and national technology intelligence and foresight (TF) systems that are normally thought and fitted for big large companies. The paper contributes to archiving the research field of foresight and technology management, proposing a methodology to implement technological roadmapping tailored for SMEs. The research strategy is an action research in a S&T park, Area Science Park.

Keywords:
 Technology roadmaps, SMEs, technology transfer, foresight innovation

2012

PER APPROFONDIMENTI SUI DECISION SUPPORT SYSTEMS




Dedicato...

... A chi decide sulla base dei dati e dell'istinto.

2000

PER APPROFONDIMENTI SULLE STRATEGIE DISTRETTUALI



Dedicato...

... A chi coglie le opportunità di essere in rete.

2001

PER APPROFONDIMENTI SULLE STRATEGIE DI SETTORE

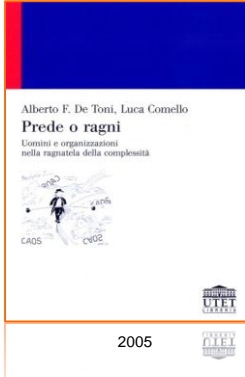


Dedicato...

*... Agli amanti del caffè,
esperienza unica
per ritrovare
se stessi e gli altri.*

169

PER APPROFONDIMENTI SULLA COMPLESSITÀ



Dedicato...

*... Ai saggi
che sanno vivere
all'orlo del caos.*

170

PER APPROFONDIMENTI SULLA VIA OCCIDENTALE E ORIENTALE ALLA COMPLESSITÀ



Dedicato...

*... Ai viaggiatori
che sempre
ricominciano
il viaggio.*

171

PER APPROFONDIMENTI SUL FACILITY MANAGEMENT



Dedicato...

*... A chi è aperto
al cambiamento.*

172

PER APPROFONDIMENTI SULL'ECONOMIA COMPLESSA



Dedicato...

*... Agli uomini
agenti del proprio
futuro.*

173

PER APPROFONDIMENTI SUL MANAGEMENT COMPLESSO



Dedicato...

*... Ai visionari
che si realizzano
nel creare.*

174

PER APPROFONDIMENTI SULLA SANITÀ COMPLESSA




Dedicato...

... Agli esploratori consapevoli che il cammino si fa andando.

175

PER APPROFONDIMENTI SU LEZIONI IMPARATE SUL CAMPO



Dedicato ...

... A quanti imparano scoprendo il passato.

176

PER APPROFONDIMENTI SULL'AUTO-ORGANIZZAZIONE



Dedicato ...

... Agli uomini che accolgono l'emergenza del divenire.

177

PER APPROFONDIMENTI SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

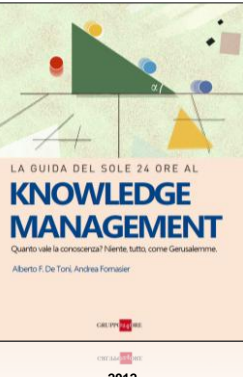


Dedicato...

... A chi è pronto ad accettare sfide globali.

178

PER APPROFONDIMENTI SULLA CONOSCENZA



Dedicato...

... Alle persone che generano valore mettendo in atto la conoscenza.

179

PER APPROFONDIMENTI SULLA PRODUZIONE



Dedicato...

... Alle persone che sanno interpretare e gestire il cambiamento.

180