

27 maggio 2014

## Pirelli e gli pneumatici di F1: un modello di innovazione fatto in casa



L'essere tornata in Formula 1 nel 2011, dopo 19 anni, come nuovo fornitore unico di pneumatici, superando la concorrenza della francese Michelin, è per Pirelli un capitolo di successo della sua storia, che va al di là dei risultati conseguiti in pista. E non solo perchè rilevare il testimone dalla giapponese Bridgestone, al servizio del circus per 14 stagioni consecutive, era di per sè un compito difficile. E rischioso, nonostante fosse accompagnato dalla promessa di ritorni mediatici e di immagine molto significativi. L'importanza dello pneumatico nella F1 attuale è nota: mescole in continua evoluzione, aderenza all'asfalto (in ogni condizione meteorologica) portata all'estremo, prestazioni che devono garantire un vantaggio competitivo alla vettura in termini di svariati millesimi a giro. Pirelli, su questo fronte, è chiamata oggi a mettere in campo circa 50mila esemplari l'anno, divisi fra diverse tipologie di slick destinate alle gare con asfalto asciutto, uno pneumatico "rain" sviluppato per le condizioni di pioggia intensa e uno intermedio per le corse sugli asfalti umidi e in presenza di pioggia leggera.

Per il costruttore italiano, il ritorno da monofornitore (per cinque stagioni) in F1 è stato (ed è) un impegno notevole, in termini industriali e di risorse messe in gioco. Un impegno focalizzato sul core business aziendale, quello dei pneumatici, che non a caso rappresentano oltre l'80% del fatturato del gruppo (oltre 6,1 miliardi di euro nel 2013) e sono l'emblema di un marchio quinto al mondo in assoluto in questo settore, fra i primi per profittabilità (l'Ebitd del 2013 è arrivato al 13,3%) e davanti a tutti in fatto di vendite in Brasile e in tutta l'America Latina. Nelle mire della società, da tempo, ci sono i mercati del Far East: l'essere rientrata da protagonista in un movimento che guarda molto (e sempre di più) ad Oriente rappresenta sicuramente un vantaggio per Pirelli. E un vanto per l'intera industria manifatturiera del Belpaese.

Chi la nuova avventura della Formula 1 l'ha vissuta in prima persona è Maurizio Boiocchi, Chief Technical Officer di Pirelli Tyre e Amministratore Delegato di Pirelli Labs, che ricorda al Sole24ore come le criticità da affrontare si articolassero in più direzioni (progettazione, materiali, standard qualitativi, produzione e logistica) e come la tempistica sia stata uno dei punti di forza della candidatura Pirelli. A giugno 2010 veniva annunciato ufficialmente l'incarico avuto dalla Fia, il mese successivo usciva dalla fabbrica il primo pneumatico e 30 giorni più tardi era già tempo dei collaudi sul campo. A Ottobre prendeva quindi servizio il

nuovo processo produttivo dedicato alle gomme per la F1 e un mese dopo anche i test di tutte le varie mescole erano di fatto completati in quel di Abu Dhabi. A marzo 2011 scattava in Australia il mondiale e nelle prime tre stagioni Pirelli ha messo a disposizione delle 12 squadre impegnate in gara oltre 112mila pneumatici, di cui 68mila slick e 24,800 rain, e catturato la scena in più di 3mila pitstop.

Se l'azienda è riuscita a vincere la sfida di cui sopra lo deve a diversi fattori. In primis, come ci spiega Boiocchi, alla scelta "di perseguire una logica separata di management, dando vita a un gruppo di lavoro dedicato sia a livello di R&D che in termini produttivi, e di aver definito in sole tre settimane un business plan in strettissima collaborazione con i vertici aziendali". Una piccola azienda dentro la grande azienda, in poche parole, "una struttura veloce, competente e reattiva", sottolinea il manager di Pirelli. Parliamo infatti di un team di complessive 400 persone - di cui 250 circa in attività presso la unità produttiva in Turchia, con una età media di 33 anni nell'area ingegneristica - che ha beneficiato dell'elevato livello del materiale umano già disponibile in azienda (non ci sono state assunzioni o acquisizioni mirate) e di situazioni collaterali favorevoli, vedi la struttura terza già utilizzata da Bridgestone in Inghilterra per le operations logistiche e la possibilità di appoggiarsi a Toyota (squadra uscita di scena dal circus alla fine del mondiale 2010) per le prime prove in pista, al Mugello, delle nuove gomme.

Lo sforzo esibito da Pirelli ha trovato inoltre grande supporto nella componente tecnologica: per mettere a punto a tempo di record le nuove macchine robotizzate di produzione (realizzate ad hoc), per affinare il processo di design dei pneumatici (passando dai convenzionali formati da 18 pollici a quelli da 13 pollici in uso esclusivo alle monoposto da corsa) e simularne la resa in laboratorio, per ciò che concerne i parametri prestazionali e l'integrità. Per contenere i tempi di chiusura del progetto in soli cinque mesi (tanto il tempo a disposizione per fornire alle squadre gli pneumatici per i test invernali), il team F1 ha messo inoltre in campo in fase di progettazione sistemi di analisi dei dati all'avanguardia e avanzatissimi modelli di calcolo predittivi, adattando quelli già in uso per lo sviluppo e il testing delle gomme destinate al mercato di serie, a clienti che si chiamano Ferrari, Aston Martin, Lamborghini e via dicendo. Il tutto secondo un modello organizzativo "aperto", che ha visto per esempio il reimpiego di alcuni ingegneri del nuovo team nella struttura principale di Pirelli, nella logica di mettere al servizio dei prodotti per la strada (la serie Pzero) l'esperienza accumulata sui pneumatici da F1 in fatto di grip, resistenza al rotolamento, temperature di esercizio, assorbimento di energia. Quello di Pirelli, come ci conferma ancora Boiocchi, è stata (ed è) una corsa in avanti in fatto di innovazione che trova fondamento "nella capacità di superare le criticità del cambiamento attraverso la valorizzazione e la motivazione delle risorse in organico, di far leva su competenze e su un modello flessibile e dinamico". Debitamente supportato (a livello tecnico e gestionale) dalle risorse di una multinazionale di 38mila dipendenti.

Un modello, tutto italiano, da imitare e di cui si parla in uno studio condotto dal Crios (Center for research on Innovation, organization and strategy) Bocconi in collaborazione con la Fondazione Silvio Tronchetti Provera e presentato nei giorni scorsi a Milano. Uno studio che ha analizzato i cambiamenti nell'organizzazione e nel modo di operare presso Pirelli al momento del suo ritorno nella Formula 1 e che ha evidenziato come gli ingredienti ideali per creare un team capace di sviluppare un progetto innovativo in tempi rapidi sono essenzialmente la scelta dei collaboratori, obiettivi chiari e di breve periodo, il libero scambio di informazioni in un contesto di decentralizzazione che favorisce decisioni rapide. Analizzando in dettaglio come l'azienda ha progettato, sviluppato e testato in pochi mesi un nuovo prodotto competitivo è emerso che, quando sussiste la necessità di dover fare ricerca e sviluppo applicata in periodi temporali molto limitati, le pratiche di tipo imprenditoriale sostituiscono quelle di tipo manageriale. Pirelli ha saputo cioè cambiare pelle modificando schemi organizzativi consolidati, costituendo piccole strutture autonome ma coordinate con il dipartimento R&D. Continuando ad innovare e creando i presupposti per cui il capitale umano potesse diventare un punto di forza, con gli addetti preposti a formare team multi-funzione. Una rivoluzione di alcuni processi aziendali, come fa notare Alfonso Gambardella di Crios Bocconi, "divenuta poi pratica abitudinaria all'interno dell'impresa" e poi reinvestita nel normale operare dell'azienda, incidendo significativamente anche sulla cultura organizzativa. Che ora considera la trasparenza dell'informazione uno dei propri valori cardine. Neanche fosse una startup appena nata.

ALLA BOCCONI

## Tronchetti: «Tornati in F.1 perché paga»



MILANO - (g. cor.)

Università Bocconi: in cattedra il presidente della Pirelli Marco Tronchetti Provera (foto ANSA). Tema: la F1. «Per 20 anni Ecclestone ci corteggiava ma ogni volta gli rispondevo: "Costa troppo. Quando mi pagherai, tornerò". E solo quando a metà 2010 abbiamo scoperto che avrebbero davvero pagato, abbiamo partecipato al bando. Adesso abbiamo un contratto fino al 2016, poi vedremo». Tronchetti Provera ha poi smentito un luogo comune: «È più difficile fornire tutti i team che un paio, perché quando qualcosa non va e non sanno con chi prendersela, accusano le gomme». Intanto, a Le Castellet, Fabrice Leimer ha fatto 78 giri con la Lotus 2012: era il premio Pirelli per la GP2.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



## Tronchetti: "Pirelli e F.1, il matrimonio funziona"

Il presidente racconta l'esperienza come fornitori di pneumatici: "È più difficile fornire tutti i team che non solo un paio perché quando qualcosa non va in una squadra e i membri non sanno con chi prendersela, se la prendono con i pneumatici"

27 maggio 2014 - Milano



Nove mesi di gestazione e poi il parto: è l'esperienza di Pirelli in F.1 che dopo aver deciso, nel giugno 2010, di entrare nel circus iridato, ha iniziato a fornire tutte le monoposto dal primo GP della stagione successiva, nel marzo 2011. Di questo caso di eccellenza imprenditoriale se ne è parlato questa mattina all'Aula Magna dell'Università Bocconi.

**DUE NASCITE** — A organizzare l'incontro è stato il Crios (Center for Research on Innovation, Organization and Strategy) dell'ateneo milanese, in collaborazione con la Fondazione Silvio Tronchetti Provera. Dopo il saluto del rettore della Bocconi, Andrea Sironi, ha preso la parola Maurizio Boiocchi, amministratore delegato dal 2010 di Pirelli Labs e Chief Technical Officer Pirelli Tyre. "Un mese dopo la decisione di entrare in F.1, abbiamo realizzato il primo prototipo. Ad agosto 2011, dovevano provarlo, per la prima volta in pista, su una Toyota. Ma il primo giorno di test Nick Heidfeld non si è presentato perché la moglie era incinta. Così abbiamo iniziato con un giorno di ritardo, ma non ci siamo più fermati. A ottobre abbiamo inaugurato il nuovo processo produttivo e a novembre abbiamo sostenuto i primi test collettivi ad Abu Dhabi. Febbraio è stato teatro dei primi test invernali e a marzo sono iniziate le gare". Una vera e propria corsa contro il tempo, soprattutto per la ricerca e sviluppo.

**NIENTE TACCHINO** — La successiva tavola rotonda ha visto la partecipazione di Alberto Bombassei. Il presidente di Brembo ha sottolineato l'importanza di attrarre ricercatori dall'estero, organizzandoli in centri di ricerca: a tal proposito, ha ricordato i risultati del

Kilometro Rosso, il Parco Scientifico Tecnologico che sorge sull'autostrada Milano-Bergamo. Valori condivisi da Marco Tronchetti Provera che ha aggiunto altri concetti: "L'azienda è un corpo vivo e ciò attrae gli investitori affinché non ci considerino come il tacchino a Natale: qualcosa da spolpare e poi buttare via. La speculazione di breve periodo non fa parte della cultura d'industria e la furbata diventa un boomerang. Non a caso, dal 2009 ad oggi siamo riusciti ad aumentare la quota di investitori internazionali in Pirelli dal 16 al 50 per cento".

MONOPOLIO SCUSA — Il presidente e amministratore delegato del gruppo Pirelli è poi tornato sul tema F.1: "Per vent'anni siamo rimasti fuori perché costava troppo. Ecclestone ci corteggiava ma ogni volta gli dicevo: 'Quando mi pagherai, tornerò in F.1' e così è stato. Anche se, per la verità, solo a metà del 2010 abbiamo scoperto che per la fornitura si veniva pagati. E così abbiamo partecipato al bando!". Poi ha affrontato la questione delle polemiche sulle prestazioni delle gomme: "Ogni tanto succede che uno o due piloti fanno commenti negativi. Noi ascoltiamo tutti e cerchiamo di avere sotto controllo tutte le variabili per salvaguardare la sicurezza. E vi assicuro che è più difficile fornire tutti i team che non solo un paio perché quando qualcosa non va in una squadra e i membri non sanno con chi prendersela, se la prendono con i pneumatici".

Giovanni Cortinovis

martedì 27 maggio 2014

## F1 Pirelli, Provera: «F1 laboratorio viaggiante continuo»

Il presidente e amministratore delegato di Pirelli ribadisce contratto fino 2016



© Foto Pirelli

**MILANO** - «La Formula Uno è parte della nostra vita di lavoro e ci serve a mettere in luce le nostre tecnologie e i nostri uomini. E' un laboratorio viaggiante continuo». Lo ha detto Marco Tronchetti Provera a margine di un convegno all'Università Bicconi. Il presidente e amministratore delegato di Pirelli, a una domanda su un eventuale prolungamento del contratto che lega la casa della Bicocca alla Formula Uno, ha risposto: «Abbiamo un contratto fino al 2016 poi vedremo».



**TRONCHETTI PROVERA "IN F.1 BILANCIO POSITIVO A TANTE IDEE PER IL FUTURO"**

MILANO (ITALPRESS) – “Ogni tanto qualche pilota fa commenti negativi nei confronti delle gomme. Noi ascoltiamo tutti, anche perché sappiamo che quando non sanno con chi prendersela danno la colpa ai pneumatici. A noi non perdonano niente, però il bilancio di questi tre anni e mezzo in Formula Uno è decisamente positivo”. Lo ha detto nel corso di un convegno svoltosi oggi all'Università Bocconi di Milano, il presidente di Pirelli Marco Tronchetti Provera. “Siamo felici di aver contribuito alla spettacolarizzazione della Formula Uno anche attraverso numerose novità frutto della ricerca tecnologica. Abbiamo diverse idee per il futuro, ma per il momento non le svelo”. “La Formula Uno è parte della nostra vita di lavoro e ci serve a mettere in luce le nostre tecnologie e i nostri uomini. E' un laboratorio viaggiante continuo” “La Formula Uno è parte della nostra vita di lavoro e ci serve a mettere in luce le nostre tecnologie e i nostri uomini. E' un laboratorio viaggiante continuo” ha aggiunto Tronchetti Provera che su un eventuale prolungamento del contratto che lega la casa della Bicocca alla Formula Uno, ha risposto: “Abbiamo un contratto fino al 2016 poi vedremo”.  
(ITALPRESS).



*martedì 27 maggio 2014*

## **F1 Pirelli, Provera: «Contratto fino al 2016»**

**Per il presidente e amministratore delegato di Pirelli la F1 è vita**

MILANO - *«La Formula Uno è parte della nostra vita di lavoro e ci serve a mettere in luce le nostre tecnologie e i nostri uomini. E' un laboratorio viaggiante continuo».* Lo ha detto Marco Tronchetti Provera a margine di un convegno all'Università Bocconi. Il presidente e amministratore delegato di Pirelli, a una domanda su un eventuale prolungamento del contratto che lega la casa della Bicocca alla Formula Uno, ha risposto: *«Abbiamo un contratto fino al 2016 poi vedremo».*



27/05/2014

Industria

## Convegno Pirelli Rapidità e innovazione alla base del successo



Convegno Pirelli Rapidità e innovazione alla base del successo

Una testimonianza tangibile dell'affermazione del "made in Italy" nel mondo. Un esempio vincente di azienda, basato su processi decisionali rapidi, flessibilità, continua innovazione e valorizzazione del capitale umano, senza paura dei rischi e con una grande senso di appartenenza. La **Pirelli** è stata al centro di un convegno all'**Università Bocconi** di Milano, organizzato dal Crios (Center for research on Innovation, organization and strategy) e Graduate School della Bocconi, in collaborazione con la Fondazione Silvio Tronchetti Provera. Una lezione ai giovani studenti su come portare avanti un'azienda con un orizzonte temporale di lungo termine, raccogliendo le sfide e cercando pure di attrarre investimenti necessari per la ricerca e lo sviluppo. La ricetta è condensata in tre parole: velocità, qualità ed efficienza.

**Il ritorno nel Circus.** Attraverso la dimostrazione del successo della Pirelli in **Formula 1**, gli studenti hanno potuto assistere all'applicazione su un modello concreto di tutte quelle nozioni teoriche sviscerate durante le lezioni accademiche. A partire dalla rapidità con cui è stata presa una decisione così importante, come quella di ritornare nella massima competizione automobilistica a 20 anni dall'ultima apparizione. Il "sì" è arrivato nel giugno del 2010, nel giro di due-tre giorni. Appena un mese dopo, ecco il primo prototipo di pneumatico. Il test inaugurale, effettuato su una Toyota del 2009 guidata da Nick Heidfeld al Mugello, è datato 19 agosto. Il 27 marzo del 2011 la prima gara del

Mondiale. Un processo vorticoso, scandito dal raggiungimento entro un limite di tempo degli obiettivi stabiliti per proseguire nei vari step e non farsi trovare impreparati. "A complicare il quadro c'erano i paletti imposti dalla FIA sulla durata delle gomme. Una finestra dalla quale non potevamo discostarci", ha ricordato **Maurizio Boiocchi**, chief technical officer di Pirelli. Tanto per fornire qualche dato sulla complessità della missione, "gli pneumatici di Formula 1 devono sostenere un'accelerazione centripeta di 4G, una decelerazione in frenata di 4,5G e una velocità massima di 350 km/h, sopportando una forza verticale di 1.000 kg, una forza laterale di 1.200 kg e una forza longitudinale di 750 kg", ha aggiunto Boiocchi. Uno stress notevole, quindi. Dal 2011 al 2013 sono state consumate 68.800 gomme slick e 24.800 rain, con 3.000 pit-stop effettuati dai vari team. La produzione di queste coperture avviene in Turchia.

**Dalla F.1 alla strada.** Non solo Formula 1, però. La Pirelli, infatti, travasa le informazioni ricavate dal mondo delle corse per l'evoluzione degli pneumatici montati sulle auto di serie. "Il prodotto è la cultura dell'azienda, che poi bisogna trasferire agli investitori per attrarre nuovi capitali", ha spiegato il presidente della Pirelli **Marco Tronchetti Provera**. "Il gruppo Pirelli ha incrementato fino al 50% gli investitori internazionali". Un'impennata vertiginosa, se si pensa che nel 2009 la presenza era limitata al 18%. Stesso discorso per la Brembo, che da quando ha bussato alla porta di Enzo Ferrari non se n'è più andata da Maranello. "Non poniamo limiti alla ricerca, trasferendo poi il know-how delle corse alla strada. Due esempi: i dischi freno in carbonio ceramico e le pinze in alluminio. Senza però tralasciare l'estetica», ha aggiunto il presidente, **Alberto Bombassei**. Il riferimento è alle pinze freno rosse, che stanno riscontrando tanto successo sul mercato dell'equipaggiamento sportivo. La ricerca e lo sviluppo come base quindi per posizionarsi sul trampolino di lancio. Dopo servono impegno, coraggio e organizzazione.

**Vincenzo Bonanno**

28 MAGGIO, 14:30

# La sfida dell'innovazione si vince con le persone giuste e obiettivi chiari

Il ritorno alla F1 studiato alla Bocconi come case history



28 MAGGIO, 14.41

## Un ponte tra industria e universita'

La Fondazione Silvio Tronchetti Provera invita i giovani alla ricerca scientifica

