

Innovazione Aziendale e Innovazione IT

Paolo Pasini

Professore di Sistemi Informativi

Direttore Osservatorio Business Intelligence e Performance Management

Agenda

1. Innovazione aziendale
2. Innovazione IT
3. Il check-up dell'innovazione SDA-IBM
4. Alcuni risultati

Quanto sono innovative le aziende italiane ?



		EU	BE	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU	HU	MT	NL
1.1	S&E graduates	12.9	10.9	8.6	8.2	14.7	9.7	12.1	24.5	10.1	11.8	22.5	9.7	3.6	9.8	18.9	1.8	5.1	3.4	8.6
1.2	Population with tertiary education	23.0	31.8	21.9	13.5	34.7	23.8	33.3	30.8	21.5	29.9	25.5	12.9	30.5	21.1	26.8	24.0	17.7	12.0	29.5
1.3	Broadband penetration rate	14.8	20.7	--	8.4	29.6	15.3	16.6	8.8	2.7	13.2	18.0	13.1	6.6	6.8	8.4	17.4	7.5	12.8	29.0
1.4	Participation in life-long learning	9.6	7.5	1.3	5.6	29.2	7.5	6.5	7.5	1.9	10.4	7.5	6.1	7.1	6.9	4.9	8.2	3.8	5.5	15.6
1.5	Youth education attainment level	77.8	82.4	80.5	91.8	77.4	71.6	82.0	85.4	81.0	61.6	82.1	75.5	83.7	81.0	68.2	69.3	82.9	50.4	74.7
2.1	Public R&D expenditures	0.65	0.55	0.38	0.50	0.76	0.76	0.50	0.43	0.43	0.51	0.74	0.56	0.28	0.34	0.61	0.21	0.50	0.19	0.76
2.2	Business R&D expenditures	1.17	1.24	0.11	0.92	1.67	1.76	0.42	0.82	0.18	0.61	1.32	0.55	0.09	0.23	0.16	1.34	0.41	0.42	1.02
2.3	Share of medium-high/high-tech R&D	85.2	79.5	85.8	85.4	84.7	92.3	--	85.0	81.0	77.0	86.8	87.8	--	--	--	--	90.9	71.4	87.9
2.4	Enterprises receiving public funding for innovation	9.0	11.7	0.8	6.1	7.8	9.2	0.3	27.8	10.4	9.0	6.6	14.0	16.3	--	3.6	39.3	5.7	3.5	12.9
3.1	SMEs innovating in-house	21.6	31.4	--	24.0	28.5	32.0	29.5	37.3	27.0	18.4	19.7	18.9	24.0	--	14.6	33.1	9.3	--	18.6
3.2	Innovative SMEs co-operating with others	9.1	16.6	3.1	12.9	20.8	8.6	16.0	15.6	8.4	5.7	11.5	4.3	16.5	6.1	14.8	14.8	6.6	5.3	12.3
3.3	Innovation expenditures	2.15	1.96	0.73	2.15	2.40	2.93	1.59	1.68	3.08	0.94	2.24	1.81	2.92	--	1.57	1.62	1.16	1.08	1.25
3.4	Early-stage venture capital	0.053	0.012	--	0.000	0.015	0.011	--	0.015	0.002	0.027	0.030	0.002	--	0.000	--	--	0.005	--	0.012
3.5	ICT expenditures	6.4	6.3	9.9	6.6	6.5	6.2	9.8	5.2	4.9	5.5	6.0	5.3	--	9.6	7.8	6.8	8.1	8.5	7.6
3.6	SMEs using organizational innovation	34.0	38.1	11.0	35.0	57.1	53.2	39.2	49.6	39.6	27.6	35.9	32.2	42.8	--	23.6	58.4	19.1	29.3	26.2
4.1	Employment in high-tech services	3.26	3.95	2.63	3.00	4.22	3.48	2.77	3.87	1.95	2.68	3.70	2.97	1.94	2.34	2.15	3.32	3.37	2.50	4.08
4.2	Exports of high technology products	16.7	6.6	3.3	12.7	12.8	13.6	8.1	28.9	5.7	4.7	17.8	6.4	21.4	4.2	4.7	40.6	20.2	54.6	18.3
4.3	Sales of new-to-market products	7.3	4.8	8.5	7.7	5.2	7.5	4.4	5.6	4.8	3.8	6.0	6.3	1.9	3.5	4.4	6.4	4.2	13.6	4.0
4.4	Sales of new-to-firm products	6.2	8.2	4.1	7.8	5.8	10.0	7.6	4.5	6.2	10.0	5.6	5.6	3.7	1.6	5.3	9.1	2.5	8.7	4.3
4.5	Employment in medium-high/high-tech manufacturing	6.63	6.60	4.81	10.33	5.80	10.75	3.49	5.65	2.23	4.53	6.33	7.37	0.98	1.58	2.42	1.38	8.41	6.08	3.25
5.1	EPO patents per million population	128.0	144.5	4.3	15.9	235.8	311.7	15.5	77.3	11.2	30.6	149.1	87.3	16.4	5.9	5.8	200.5	18.9	8.8	244.3
5.2	USPTO patents per million population	52.2	55.7	0.0	3.2	64.0	129.8	0.0	42.4	1.4	6.5	52.4	30.8	0.3	0.9	0.5	97.7	3.5	3.8	84.2
5.3	Triad patents per million population	20.8	20.0	0.3	1.1	25.3	53.8	1.4	11.4	0.3	2.7	25.1	8.3	0.0	1.2	0.1	47.2	1.8	3.9	47.4
5.4	Community trademarks per million population	108.2	103.7	8.4	33.1	191.5	164.6	42.5	164.2	34.4	143.0	83.9	105.2	187.3	13.6	20.9	902.0	20.5	157.5	172.3
5.5	Community industrial designs per million population	109.4	103.8	1.9	51.6	240.5	202.7	19.4	58.0	3.1	103.7	98.6	179.4	55.9	19.2	4.4	95.4	11.3	19.7	138.8

(Source: European Innovation Scoreboard, 2007)

Quanto sono innovative le aziende italiane ?



		AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	HR	TR	IS	NO	CH	US	JP	IL	CA	AU
1.1	S&E graduates	9.8	11.1	12.0	10.3	9.8	10.2	17.7	14.4	18.4	5.7	5.7	10.1	9.0	13.4	10.8	13.7	8.0	--	17.2
1.2	Population with tertiary education	17.6	17.9	13.5	11.7	21.4	14.5	35.1	30.5	30.7	16.2	9.3	29.5	33.6	29.9	39.0	40.0	45.0	46.0	32.0
1.3	Broadband penetration rate	15.8	3.9	12.9	--	11.4	4.0	24.9	22.9	19.2	--	3.0	28.1	24.7	26.3	18.0	18.9	20.0	22.4	16.5
1.4	Participation in life-long learning	13.1	4.7	3.8	1.3	15.0	4.3	23.1	32.1	26.6	2.1	2.0	25.7	18.7	22.2	--	--	--	--	--
1.5	Youth education attainment level	85.8	91.7	49.6	77.2	89.4	91.5	84.7	86.5	78.8	93.8	44.7	50.8	93.3	78.1	--	--	86.0	--	--
2.1	Public R&D expenditures	0.75	0.39	0.43	0.17	0.35	0.25	0.99	0.92	0.58	0.70	0.52	1.17	0.69	0.70	0.69	0.74	0.89	0.90	0.76
2.2	Business R&D expenditures	1.60	0.18	0.29	0.21	0.87	0.25	2.46	2.92	1.09	0.51	0.27	1.59	0.82	2.16	1.87	2.40	3.43	1.07	0.94
2.3	Share of medium-high/high-tech R&D	82.3	80.0	--	68.1	89.3	--	86.4	92.7	91.7	--	--	--	69.7	92.0	89.9	86.7	94.6	80.6	68.4
2.4	Enterprises receiving public funding for innovation	17.8	3.1	4.5	2.1	--	2.8	15.2	--	--	--	--	--	16.1	4.7	--	--	--	--	--
3.1	SMEs innovating in-house	32.4	13.8	24.0	13.4	--	11.6	24.7	30.0	--	--	--	--	19.4	34.4	--	--	--	--	--
3.2	Innovative SMEs co-operating with others	7.7	9.1	7.4	2.8	10.5	6.8	17.3	20.0	12.6	--	--	14.0	11.3	12.1	--	--	--	--	--
3.3	Innovation expenditures	--	1.56	1.40	1.52	--	1.90	--	3.47	--	--	--	--	1.01	1.35	--	--	--	--	3.30
3.4	Early-stage venture capital	0.003	0.001	0.039	0.004	--	0.001	0.027	0.058	0.224	--	--	0.024	0.013	0.024	0.035	--	0.040	--	0.011
3.5	ICT expenditures	6.3	7.2	7.4	8.2	5.4	6.7	7.0	8.6	8.0	--	3.2	--	5.2	7.7	6.7	7.6	8.3	5.9	6.2
3.6	SMEs using organizational innovation	48.1	19.3	40.7	15.5	--	13.4	--	--	--	--	--	--	23.2	--	--	--	--	--	--
4.1	Employment in high-tech services	2.89	2.37	1.85	1.43	2.87	2.53	4.59	5.06	4.20	2.18	--	4.97	3.90	3.81	--	--	5.90	--	--
4.2	Exports of high technology products	11.3	3.1	7.0	3.9	4.5	5.4	18.1	12.8	26.5	6.8	1.4	8.9	3.0	20.4	26.1	20.0	22.5	8.5	2.8
4.3	Sales of new -to-market products	5.2	8.1	4.4	7.1	7.4	12.8	9.7	8.3	6.4	--	--	4.9	2.1	4.9	--	--	--	--	--
4.4	Sales of new -to-firm products	5.4	5.4	5.6	9.5	6.9	6.4	5.1	5.1	7.6	--	--	7.8	5.1	5.8	--	--	--	--	--
4.5	Employment in medium-high/high-tech manufacturing	6.75	5.13	3.17	5.67	8.50	9.72	6.81	6.29	5.52	4.87	--	2.12	4.27	7.25	3.84	7.30	4.40	3.89	3.28
5.1	EPO patents per million population	195.1	4.2	7.5	1.2	50.4	8.1	305.6	284.9	121.4	18.2	1.9	153.6	117.1	425.6	167.6	219.1	237.2	86.4	98.0
5.2	USPTO patents per million population	63.4	0.6	1.2	0.3	7.0	0.4	133.2	113.9	50.6	3.1	0.2	68.5	51.3	167.5	273.7	274.4	131.3	161.6	79.6
5.3	Triad patents per million population	30.0	0.2	0.4	0.0	2.7	0.0	29.3	42.7	15.8	0.7	0.2	13.7	11.2	81.3	33.9	87.0	34.6	25.4	20.2
5.4	Community trademarks per million population	221.5	24.7	98.0	5.6	30.5	16.7	119.0	164.1	139.0	1.6	1.9	164.1	41.5	308.3	33.6	12.9	36.3	27.0	36.9
5.5	Community industrial designs per million population	208.8	30.2	57.5	0.9	51.5	27.3	97.9	144.9	75.0	1.8	3.7	10.0	36.6	235.7	17.5	15.2	10.8	6.0	14.1

(Source: European Innovation Scoreboard, 2007)

Le 100 imprese più innovative

(B.C.G. su Business Week, giugno 2006) (BW, 50 Best Performers, Marzo 2007)

Imprese Retail e Consumer Goods:

- Procter&Gamble (7°)
- Starbucks (9°) (28°)
- IKEA (19°)
- Wall-Mart (20°)
- Amazon (21°) (11°)
- Pepsico (41°) (30°)

Imprese Finanziarie:

- Capital One (37°)
- Maquarie Bank (62°)
- Progressive Insurance (65°)
- Goldman Sachs (96°) (9°)

Imprese di produzione o di beni industriali o servizi B2B:

- 3M (3°)
- GE (6°)
- British Petroleum (40°)
- UPS (73°) (33°)

Imprese Automotive:

- Toyota (4°)
- BMW (16°)
- Honda (23°)

Imprese TLC:

- Skype Tech. (46°)
- Hutchinson TLC (78°)
- SK Telecom (91°)

Imprese IT:

- Google (1°) (1°)
- Apple (2°) (34°)
- Microsoft (5°)
- IBM (10°)

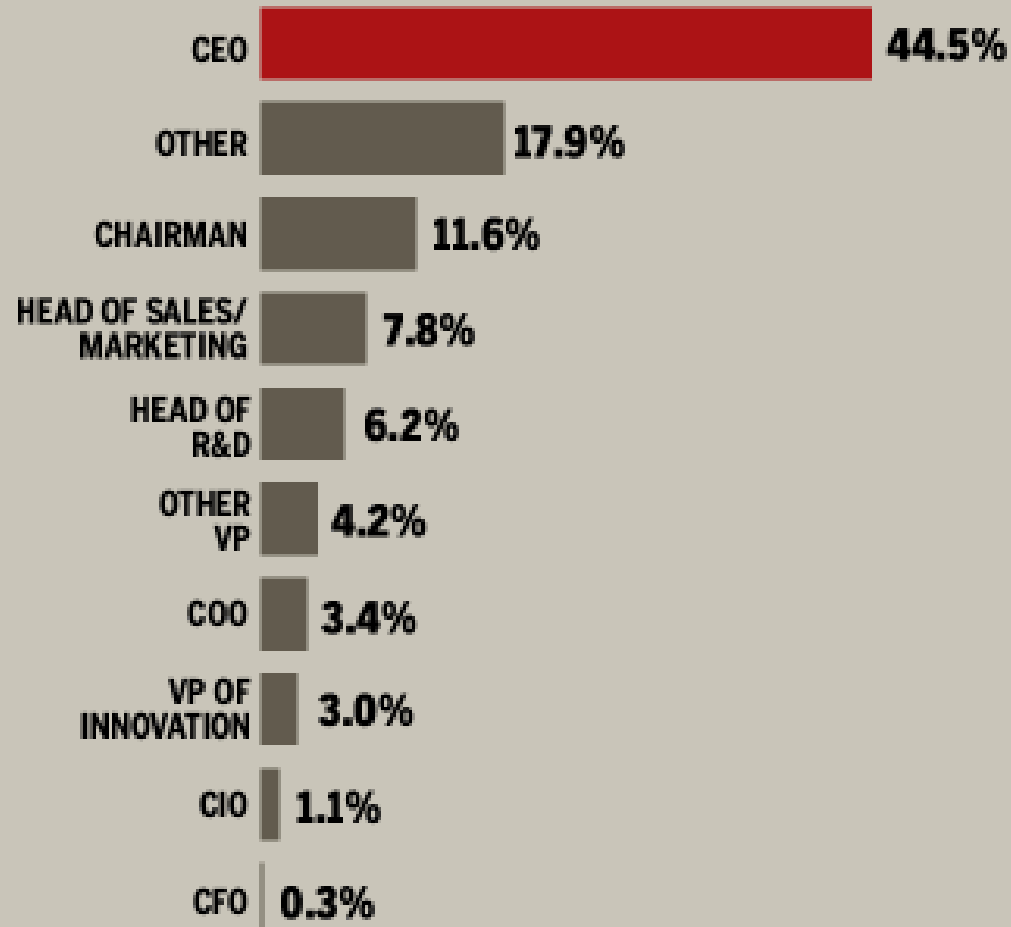
Innovazione:
n. e analisi delle
innovazioni di prodotto e
processo, revenue dai
nuovi prodotti;

Performance:
ritorno sul capitale
investito, crescita
fatturato

- Nelle 100 classificate, 20 sono imprese IT&TLC
- Il 40% dei casi di innovazione è collegato all'impiego di ICT
- Solo 7 tra le 50 Corp. US con le prestazioni aziendali migliori, sono anche tra le prime 100 Corp. più innovative!

“Chi è il driver dell’innovazione?”

“Who is the biggest force driving innovation at your company?”



Data: Boston Consulting Group

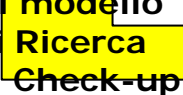
Innovazione aziendale

1. L'innovazione è una **combinazione** di tecnologie, di organizzazione e di strategie
2. Il risultato del processo di innovazione deve essere **trasferibile e percepibile dal mercato**, ossia deve manifestarsi in qualcosa di nuovo (nuovi prodotti o servizi) o in nuovi modi fare qualcosa (nuovi processi) sul mercato
3. L'innovazione parte dal mondo delle idee, della creatività, ma **si concretizza** in un **processo logico, strutturato e continuo (ideazione, sviluppo/implementazione, lancio)**
4. L'innovazione può essere:
 - discontinua o radicale (si nota più facilmente: es. chip, motori a reazione, fotografia digitale, pannolini usa e getta)
 - continua o incrementale (segue quella radicale, è più frequente, più difficile da osservare; es versioni del sw, qualità audio o video)

Innovazione aziendale

5. L'innovazione "**ha tante facce**": gli investimenti aziendali, con l'orientamento al rischio, con l'inerzia umana e organizzativa, con la gestione del cambiamento, con la responsabilità, con la proprietà e la protezione (dei risultati dell'Innovazione)
6. Molte innovazioni di successo sono **casuali**, partite in sordina (es. Post-It, velcro, ...)
7. L'innovazione oggi è un **processo "aperto"**!
 - Vs. Clienti
 - Vs. Fornitori
 - Far emergere i numerosi casi italiani!!
8. L'innovazione riguarda **ogni impresa** e **ogni area di attività** dell'impresa, non solo le attività di R&D
9. Non si misura solo con R&D/PIL o col n° di brevetti!

Variabili
nel modello
di Ricerca
del Check-up

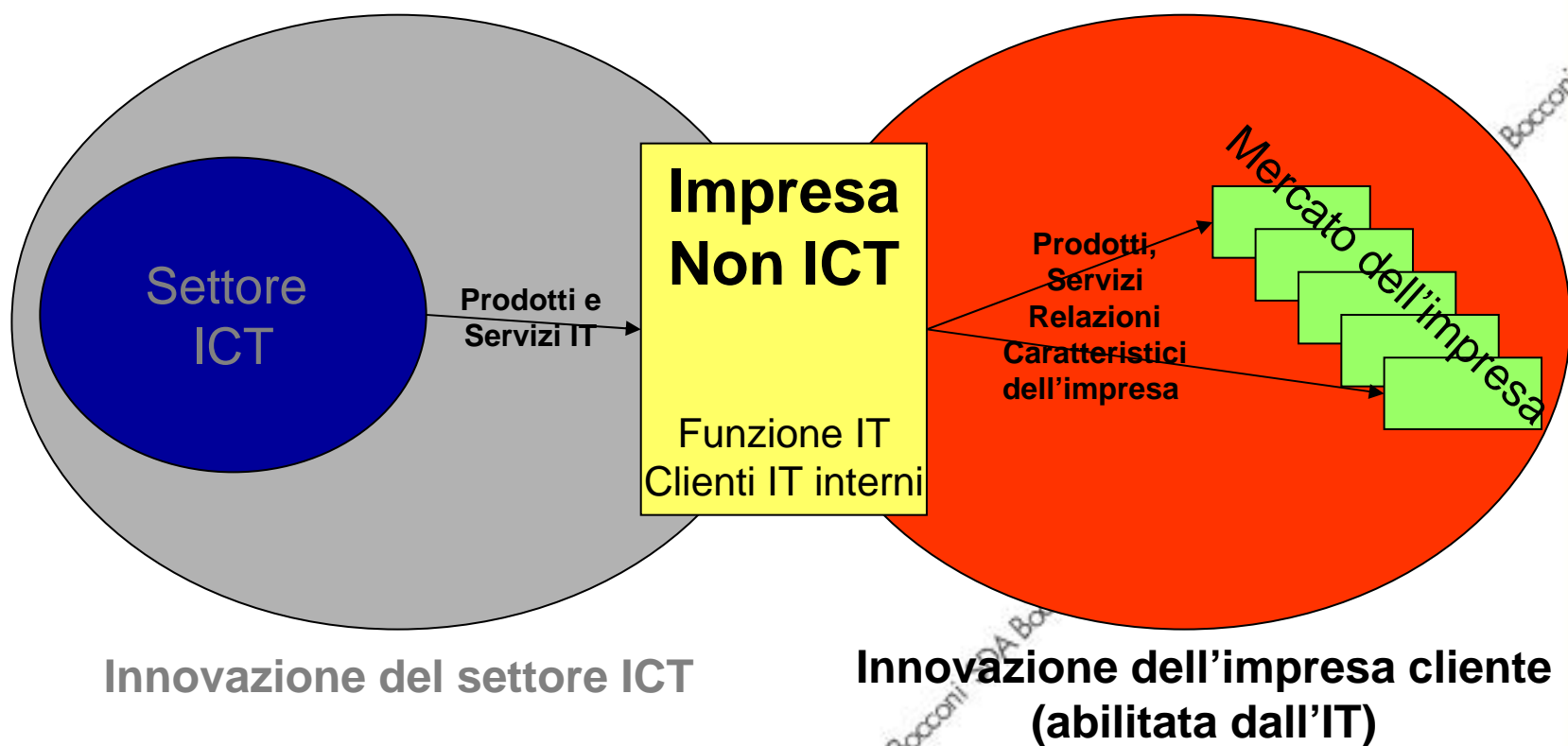


Innovazione aziendale e PMI

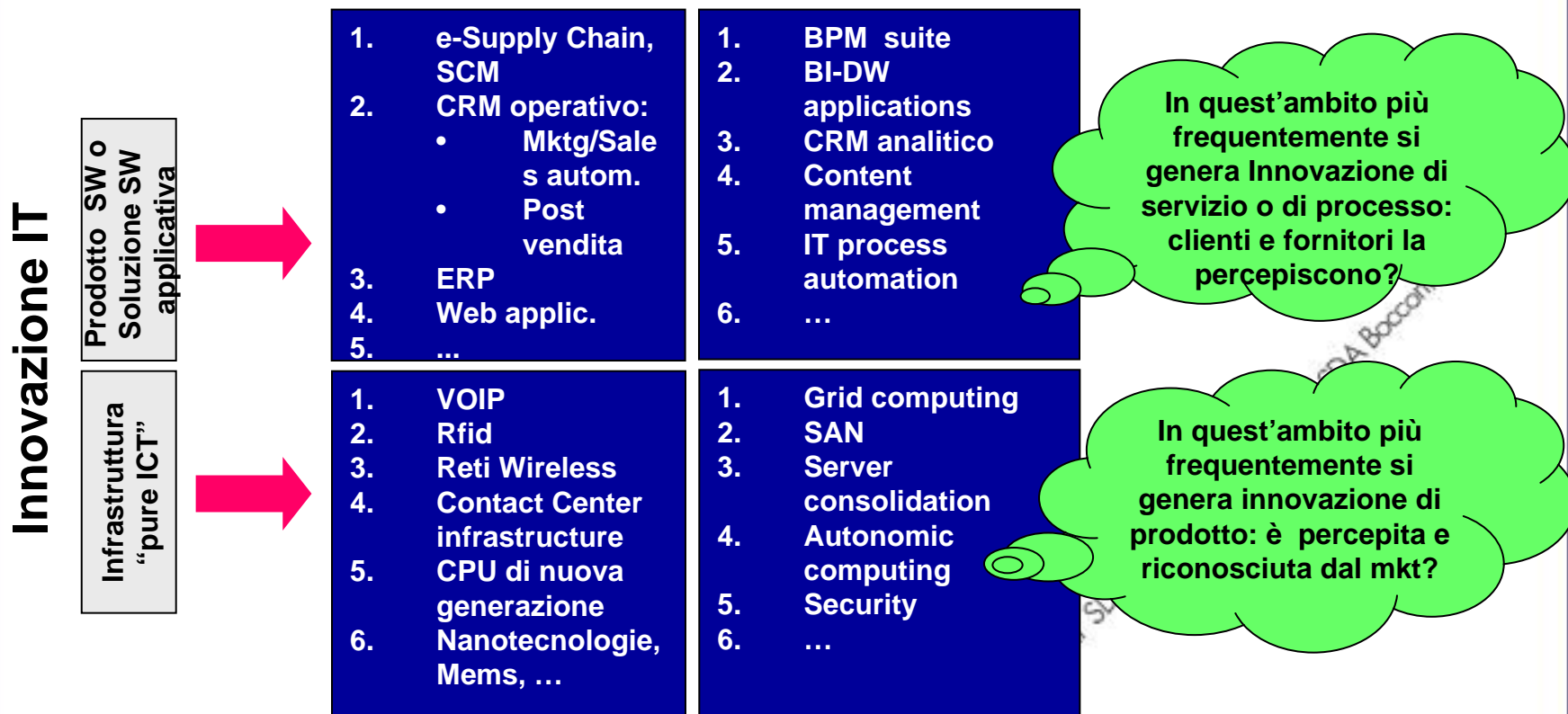
- Le PMI italiane innovano, tuttavia i processi di innovazione sono spesso “nascosti”
 - prevalenza di attività in settori B2B
 - scarso utilizzo di dati e statistiche ufficiali
 - scarsa tracciabilità di innovazioni di prodotto e di innovazioni nei servizi “peripheral”
 - l’informalità e i “modelli organici” delle PMI spesso sono il “nido” giusto per la generazione l’innovazione (l’idea), ma anche per l’implementazione e il lancio sul mercato?
- Esistono dei rischi nelle PMI:
 - scarsa strutturazione dei processi aziendali (operativi e direzionali)
 - tendenza alla chiusura (resistenza alle partnership e al network)
 - carenza di risorse (skill, tecnologie e risorse finanziarie) (?)
- I rischi maggiori sono quelli di annegare l’innovazione nella routine o di generare innovazione in modo casuale

Innovazione IT

(nell'impresa, non nel settore ICT)



Come è concepita l'innovazione nel Mercato ICT e nelle Funzioni IT?



Finora misurazione dell'Innovazione IT con n° PC/Server, banda larga, accessi web, mobile devices, ...!!!! → Si misura solo l'IT come Commodity!!!

Verso le misure di performance

L'innovazione IT

INNOVAZIONE DI PRODOTTO/SERVIZIO

IT nei prodotti/servizi dell'azienda
(es. microchip, sensori, GPS, Mems, trasmettenti, ecc. integrati nei prodotti/servizi)

Supporto dei processi e delle relazioni con attori esterni
(es. CRM, SCM)

Automazione dei processi operativi interni
(es. ERP)

Produzione di Informazioni direzionali; Supporto ai processi Manageriali
(es. BI, BPM)

INNOVAZIONE DI PROCESSO

Innovazione generata dall'IT applicativa

Innovazione generata dall'IT Infrastrutturale

Innovazione aziendale e Innovazione IT possono “convergere”? Sì, se gestite in modo integrato



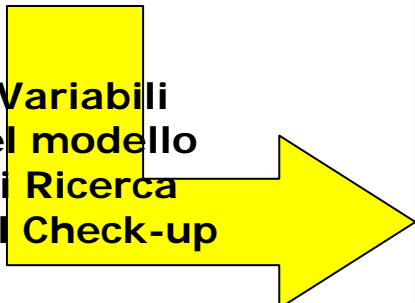
Innovazione IT



“*Innovazione IT*” non è sinonimo di “*Innovazione aziendale*”, ma ne condivide i principi di fondo

- l’innovazione IT segue un **processo logico, mediamente strutturato e continuo**, ossia gestito in modo formalizzato con adeguate prassi e strumenti di controllo dei **progetti di innovazione IT**;
- può essere **Incrementale** (più frequente) o **Radicale**
- l’innovazione IT si caratterizza come un **processo “aperto”**, ossia orientato a coinvolgere:
 - i **clienti interni** (utenti) delle applicazioni e delle tecnologie,
 - la rete dei **fornitori/partner IT** esterni,
 - i **centri di ricerca**;
- l’innovazione IT (**applicativa e infrastrutturale**) deve produrre un risultato **trasferibile e percepibile sul mercato (e con un suo prezzo!)**, abilitando la creazione di **nuovi prodotti, servizi o processi** (o il miglioramento degli esistenti), sia **core che peripherals**

Variabili
nel modello
di Ricerca
del Check-up



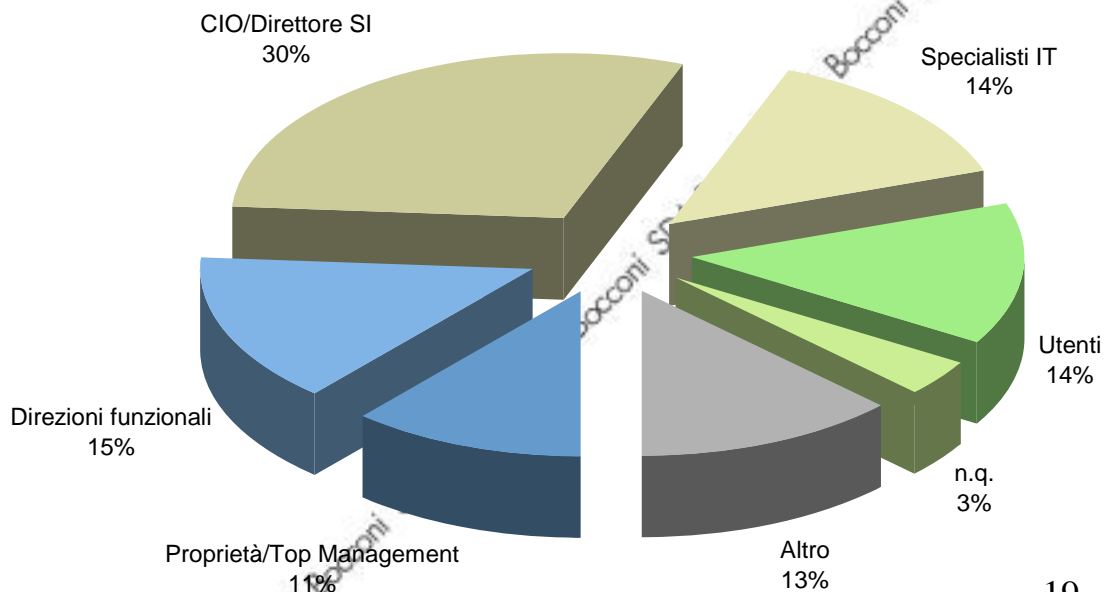
“*Innovazione IT*” non è sinonimo di “*Innovazione aziendale*”, perchè:

- A volte non è una reale innovazione
 - Non lo è in assoluto (è un’operazione commerciale di un vendor!)
 - Non genera alcuna manifestazione e riconoscimento sul mercato (senza nulla togliere al recupero di costi o di efficienza interna nei processi interni aziendali!) (es. ETL tools, EAI, molti casi di ERP, di SFA, ...)
- A volte non è compresa dalle aziende e dagli utenti, è mal applicata o gestita
 - Es. sistemi di CRM, sistemi di BPM, Pen-based o tablet PC, strumenti sw di modelling e simulazione aziendale (dei processi operativi o decisionali), ecc.

Il check-up dell'innovazione

Caratteristiche:

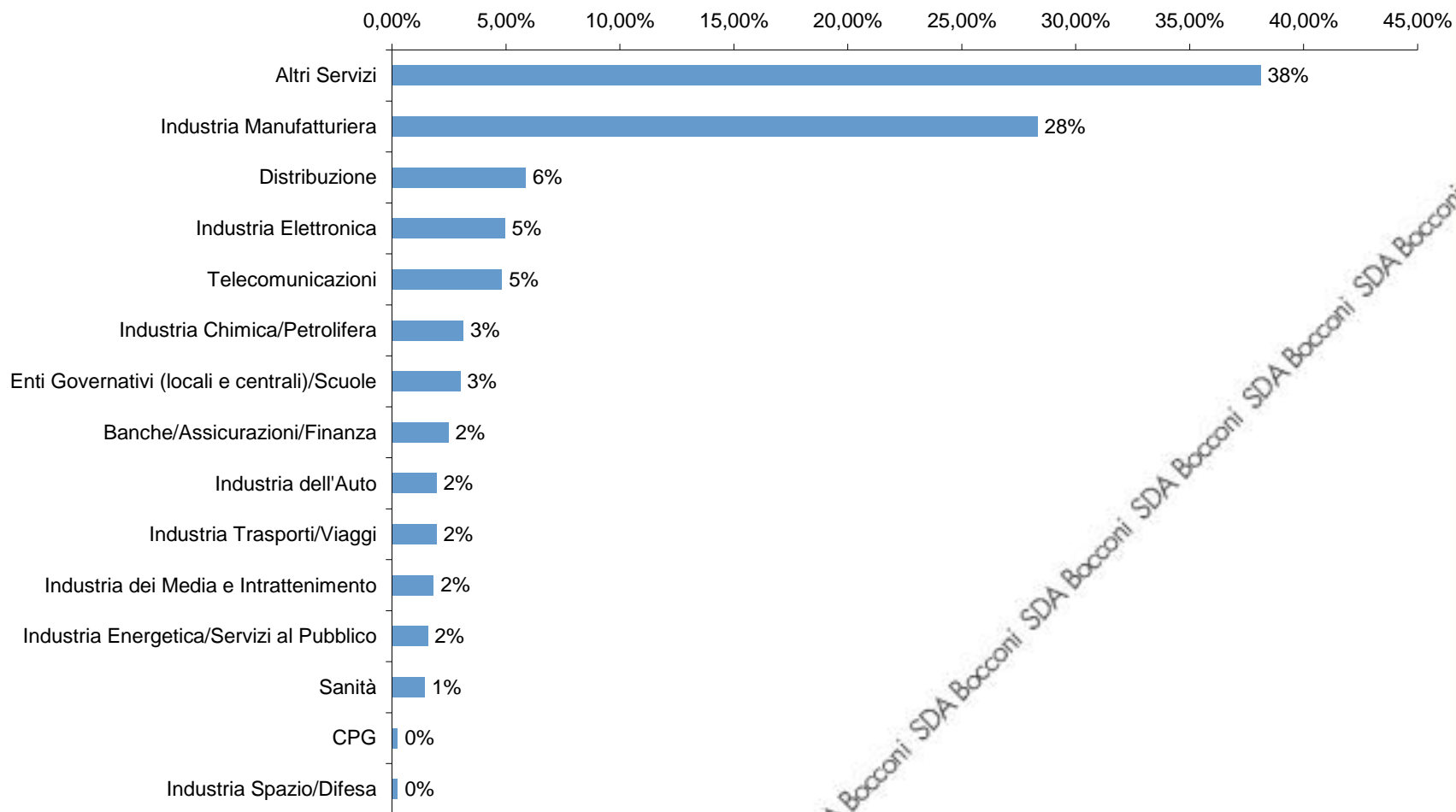
- È stato realizzato da SDA Bocconi School of Management e in collaborazione con IBM Italia
- E' uno strumento su Web, è un modello di auto-diagnosi del proprio orientamento all'innovazione aziendale e all'innovazione IT
- Oltre 1.300 partecipanti, in cui ha risposto:



Premessa all'analisi delle evidenze nazionali

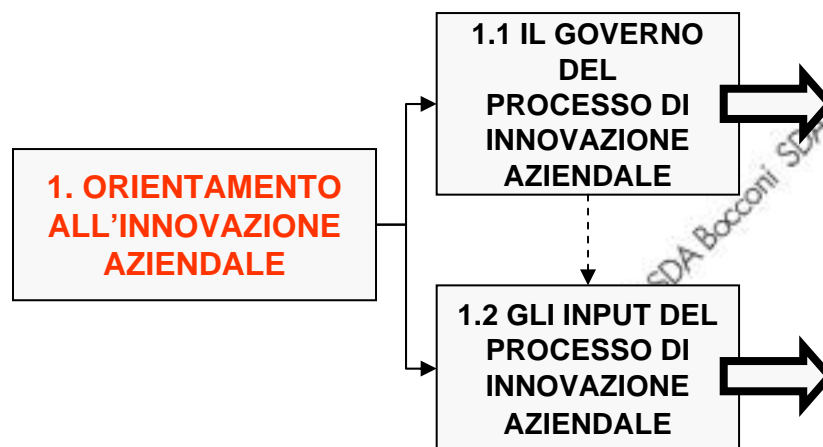
- Le analisi di posizionamento fanno riferimento a due campioni
 - Campione nazionale PMI
 - 10-499 dipendenti
 - 87% del campione nazionale complessivo
 - Campione nazionale GI
 - >500 dipendenti
 - 13% del campione nazionale
- I punti di forza, di debolezza e le aree di miglioramento si riferiscono al campione nazionale PMI
- I valori riportati sui grafici a radar si riferiscono al campione nazionale PMI

Distribuzione del campione: settori



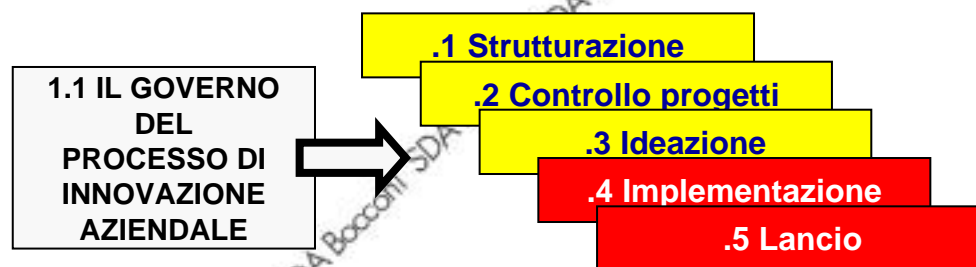
Il check-up dell'innovazione

- (1) L'orientamento all'innovazione aziendale
 - Indica quanto l'azienda è in grado di gestire il processo di innovazione aziendale in termini di
 - (1.1) governo del processo di innovazione (strutturazione e apertura del processo)
 - (1.2) presidio delle risorse necessarie ad alimentare il processo di innovazione aziendale (interne ed esterne)



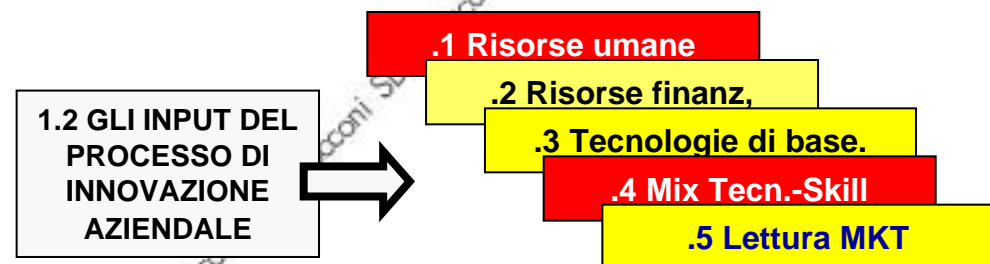
Il check-up dell'innovazione

- (1.1) Il governo del processo di innovazione dipende:
 - dal livello di strutturazione e dal livello di apertura del processo di innovazione
 - dal livello di gestione e controllo di progetti di innovazione
 - dal presidio delle 3 fasi tipiche:
 - capacità di ideazione di nuovi prodotti o servizi
 - capacità di implementazione di nuovi prodotti o servizi
 - capacità di lancio di nuovi prodotti o servizi



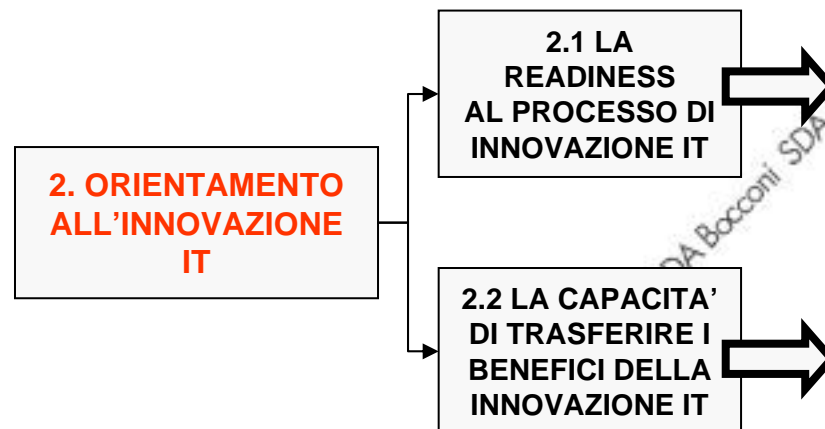
Il check-up dell'innovazione

- (1.2) Il presidio degli input del processo di innovazione dipende:
 - dal presidio delle risorse umane
 - arricchimento delle competenze, motivazione, ...
 - dal presidio delle risorse finanziarie
 - punto dolente? Interne o esterne? Pubbliche o private?
 - dal presidio delle risorse tecnologiche
 - tecnologie “industriali”
 - dalla capacità di aggregazione di tecnologie e competenze dall'esterno (capacità di networking e di outsourcing)
 - dalla capacità di lettura del mercato



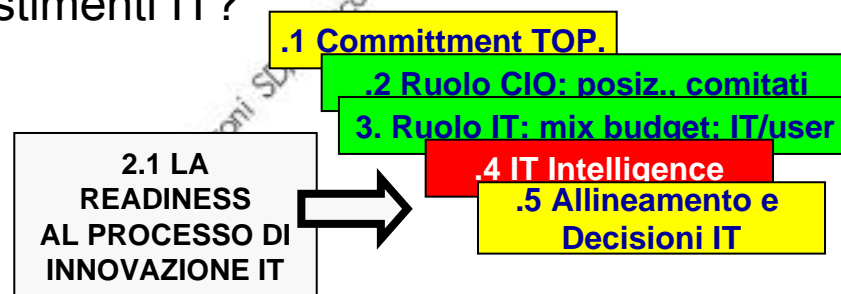
Il check-up dell'innovazione

- (2) L'orientamento all'innovazione IT
 - Indica quanto l'azienda è pronta a generare innovazione aziendale con il supporto dell'IT, in termini di:
 - (2.1) readiness al processo di innovazione IT
 - (2.2) capacità di trasferire in azienda i benefici dell'innovazione IT



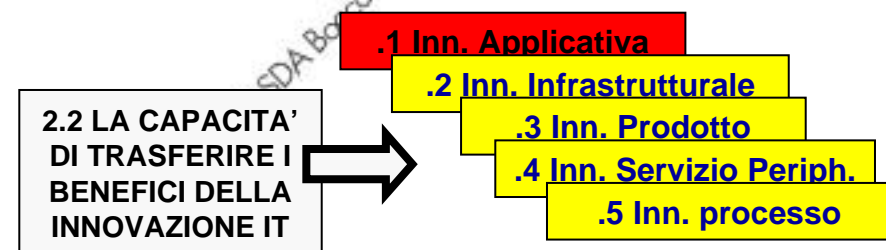
Il check-up dell'innovazione

- (2.1) La readiness al processo di innovazione IT dipende:
 - dal commitment della proprietà e dei dirigenti nei confronti dell'innovazione IT
 - dal ruolo del responsabile IT (CIO, EDP Manager, IT Manager,...) all'interno dell'azienda
 - a chi risponde? quanto è coinvolto nella gestione dell'azienda?
 - dal ruolo dell'IT nei processi di innovazione,
 - quota di risorse economiche dedicata all'innovazione
 - meccanismi di interazione fra specialisti IT e utenti
 - dalle capacità di individuazione e valutazione delle opportunità IT
 - dalle capacità di allineamento degli investimenti IT alle esigenze aziendali
 - chi decide e come gli investimenti IT?

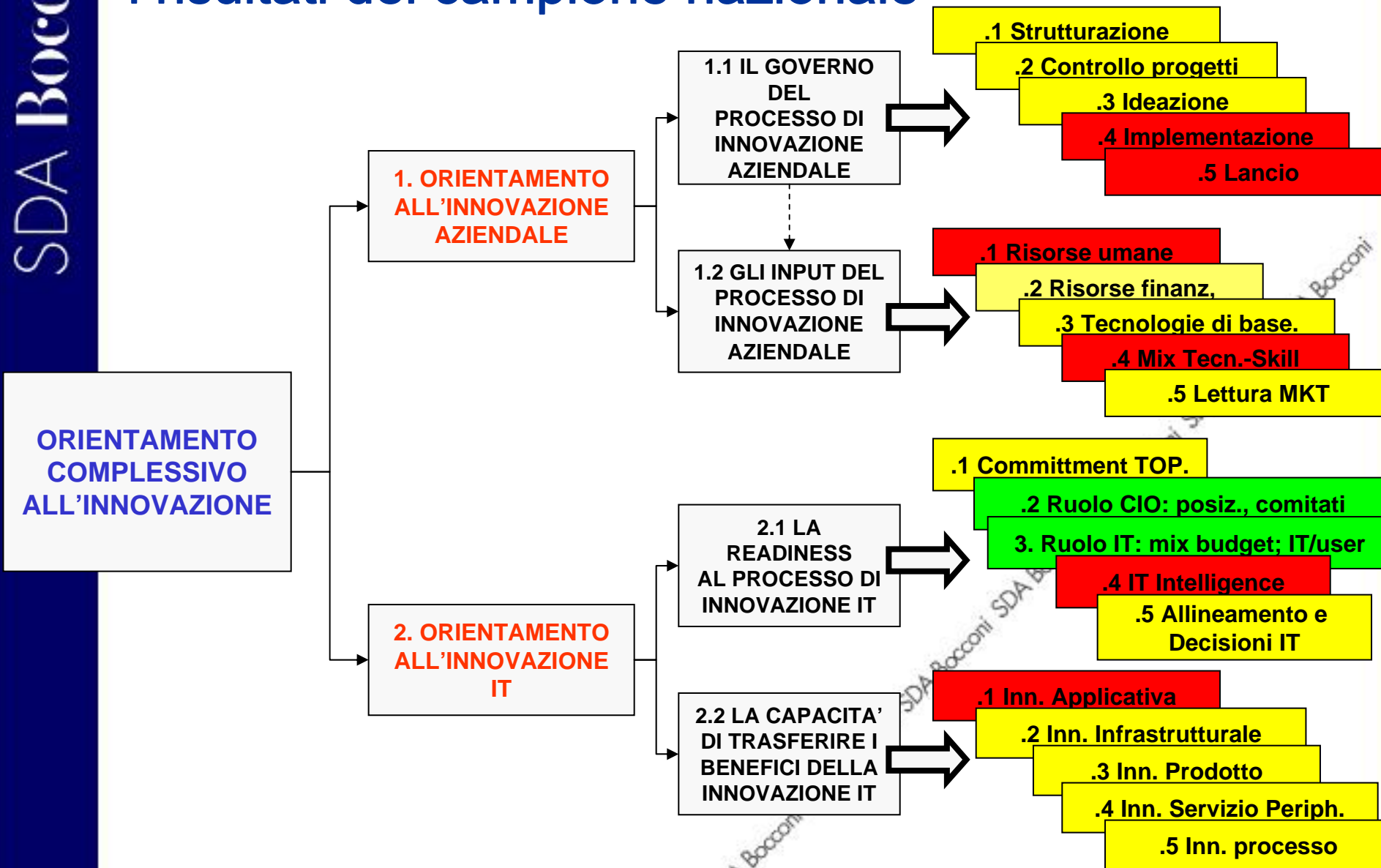


Il check-up dell'innovazione

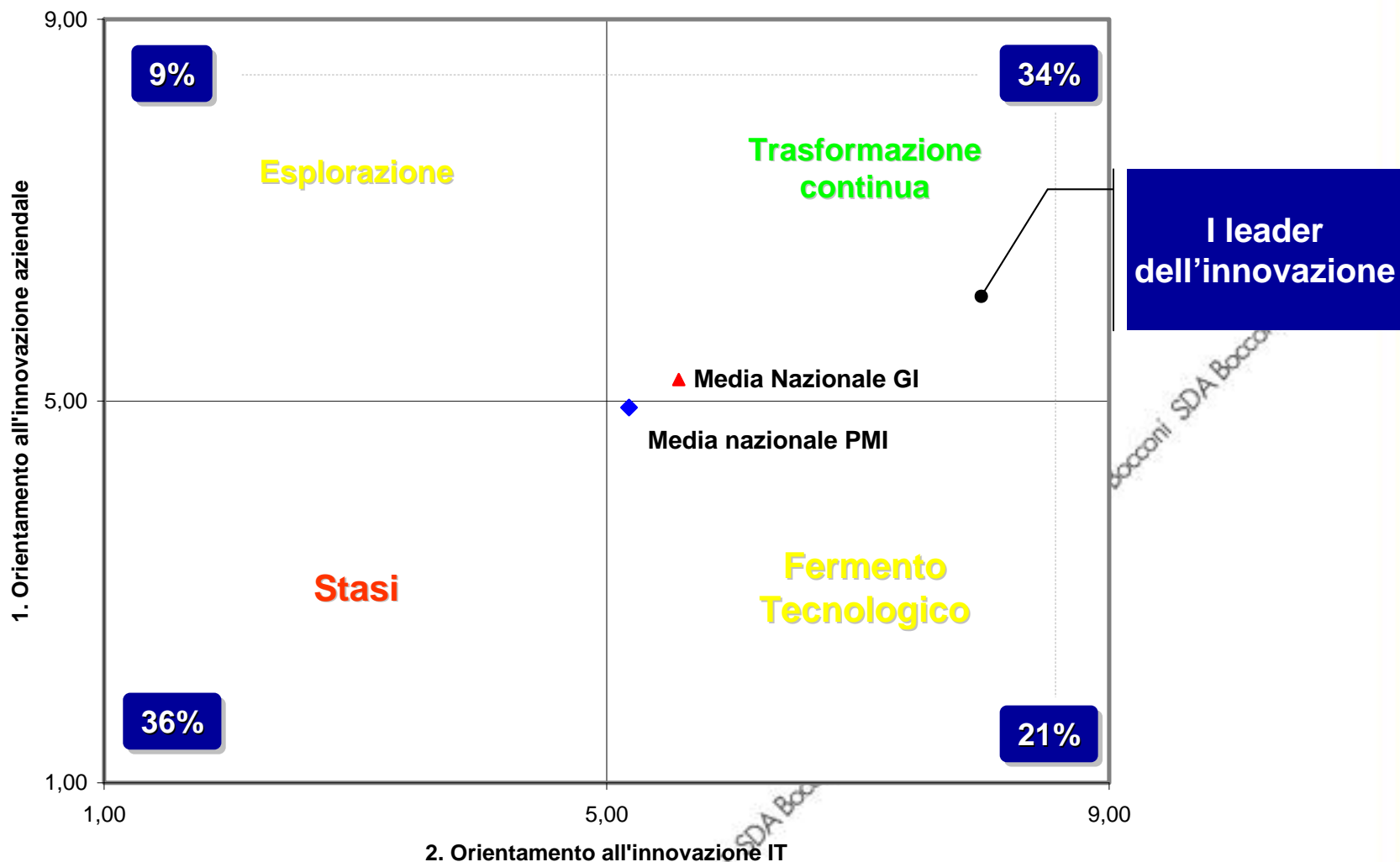
- (2.2) La capacità di trasferire i benefici dell'innovazione IT dipende:
 - dall'approccio all'innovazione applicativa
 - è percepita come una leva per l'innovazione aziendale?
 - dall'approccio all'innovazione infrastrutturale
 - è percepita come una leva per l'innovazione aziendale?
 - dall'approccio all'innovazione di prodotto/servizio (core)
 - quanto l'IT contribuisce a generare innovazioni di prodotto?
 - quanto l'IT entra nei prodotti/servizi dell'azienda?
 - dall'approccio all'innovazione di servizio (peripheral)
 - dall'approccio all'innovazione di processo
 - interno-esterno, operativo-direzionale



Il modello di riferimento e i risultati del campione nazionale



L'orientamento generale all'innovazione



I risultati del Check-up: le caratteristiche prevalenti dell'orientamento all'innovazione delle imprese italiane – 1/2

Le aziende manifestano una **discreta capacità di governo dell'innovazione aziendale**, soprattutto nelle fasi a monte del processo di innovazione (l'ideazione), con qualche debolezza nelle fasi finali di **implementazione** e di **lancio** dell'innovazione.

Le cause di queste debolezze risiedono soprattutto nel non efficace presidio degli input del processo di innovazione, in special modo le **risorse umane** e l'aggregazione di **tecnologie e di skill esterne** connesse all'innovazione di prodotto o di servizio.

Conferma dello scarso orientamento a delegare (outsourcing) parti del processo di innovazione all'esterno e accanimento su competenze e risorse interne spesso inadeguate. Conferma della bassa capacità o interesse al networking nazionale (e internazionale), ove il modello del distretto è sempre meno efficace.

I risultati del Check-up: le caratteristiche prevalenti dell'orientamento all'innovazione delle imprese italiane – 2/2

L'IT viene considerata un **fattore di forte innovazione**, che fa leva soprattutto su:

1. la persona (più che sulla posizione) dell' **IT manager** che sta sempre più a contatto con la proprietà e la direzione aziendale,
2. il ruolo dell'IT in termini di **risorse economiche** dedicate all'innovazione e di ottimale gestione delle **relazioni utenti-specialisti IT** sono altrettanti punti di forza
3. il potenziale di innovazione è percepito più dall' **IT infrastrutturale** che da quella applicativa,
4. l'innovazione dei **processi aziendali interni**, più che dei prodotti o dei processi di relazione con i clienti o i fornitori.

Viceversa su questo fronte si manifestano alcuni aspetti di debolezza soprattutto nella capacità di **individuare le tecnologie IT** più opportune (in termini di fattibilità tecnica, organizzativa ed economica) sul mercato ICT.

Il profilo “ideale” del leader dell’innovazione (3/4)

La readiness al processo di innovazione IT

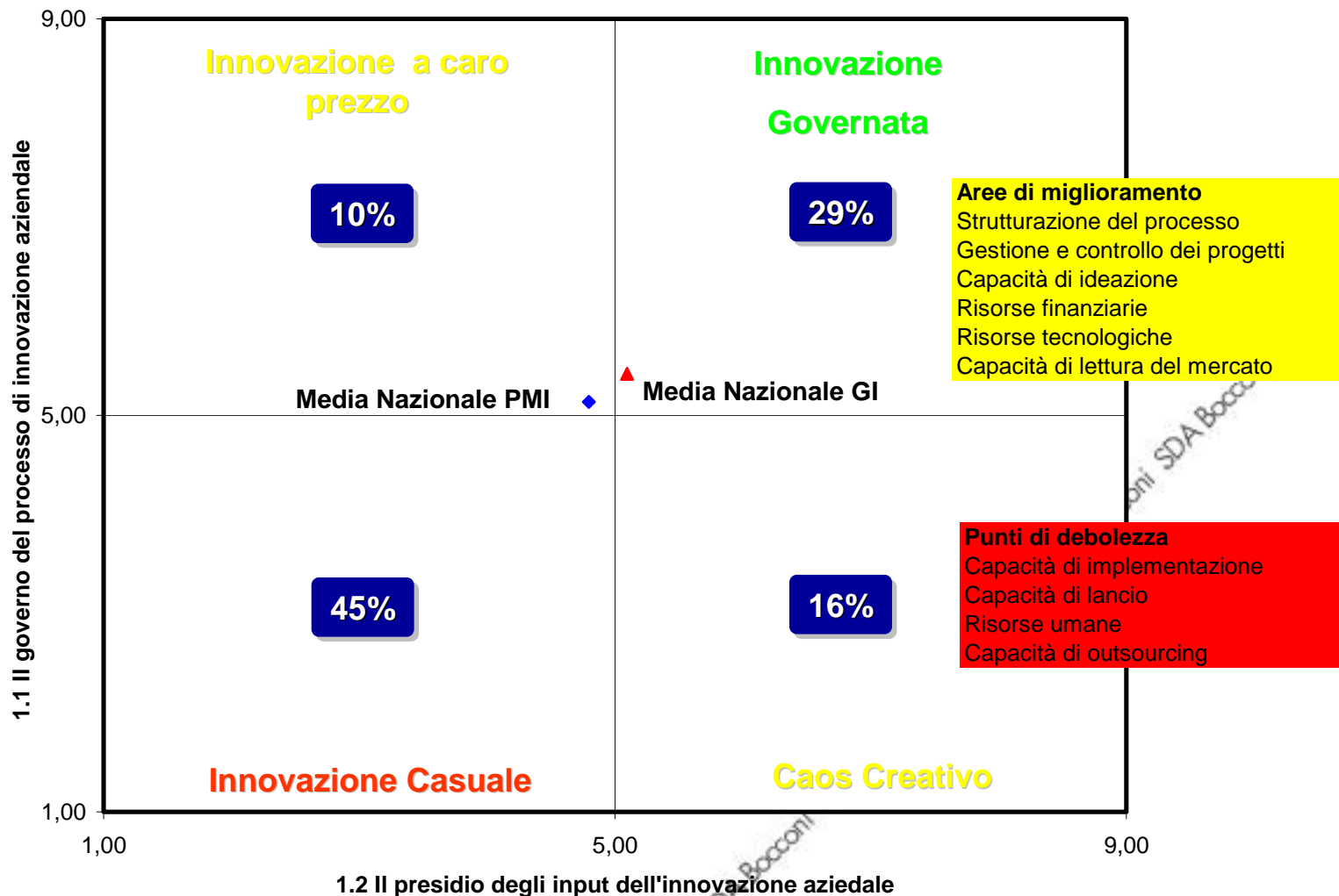
1. redige piani strategici formalizzati che prevedono il ruolo dell’IT nell’innovazione
2. la proprietà e la direzione aziendale dimostrano un’elevata consapevolezza della potenziale di innovazione dell’IT
3. la responsabilità dei progetti di innovazione IT viene condivisa tra funzione IT e funzioni utenti
4. il responsabile IT risponde direttamente alla proprietà e al top management e partecipa a comitati strategici e di innovazione
5. dispone di una quota superiore al 40% del proprio budget IT dedicato a progetti di innovazione radicale (rispetto alla gestione ordinaria o allo sviluppo dei sistemi esistenti)
6. esiste una forte collaborazione fra l’IT e le funzioni utenti per la sperimentazione e il test delle nuove soluzioni IT
7. le decisioni di investimento IT vengono prese dalla funzione sistemi informativi sulla base delle proprie esigenze o sulla base degli input forniti dagli utenti o da comitati interfunzionali

Il profilo “ideale” del leader dell’innovazione (4/4)

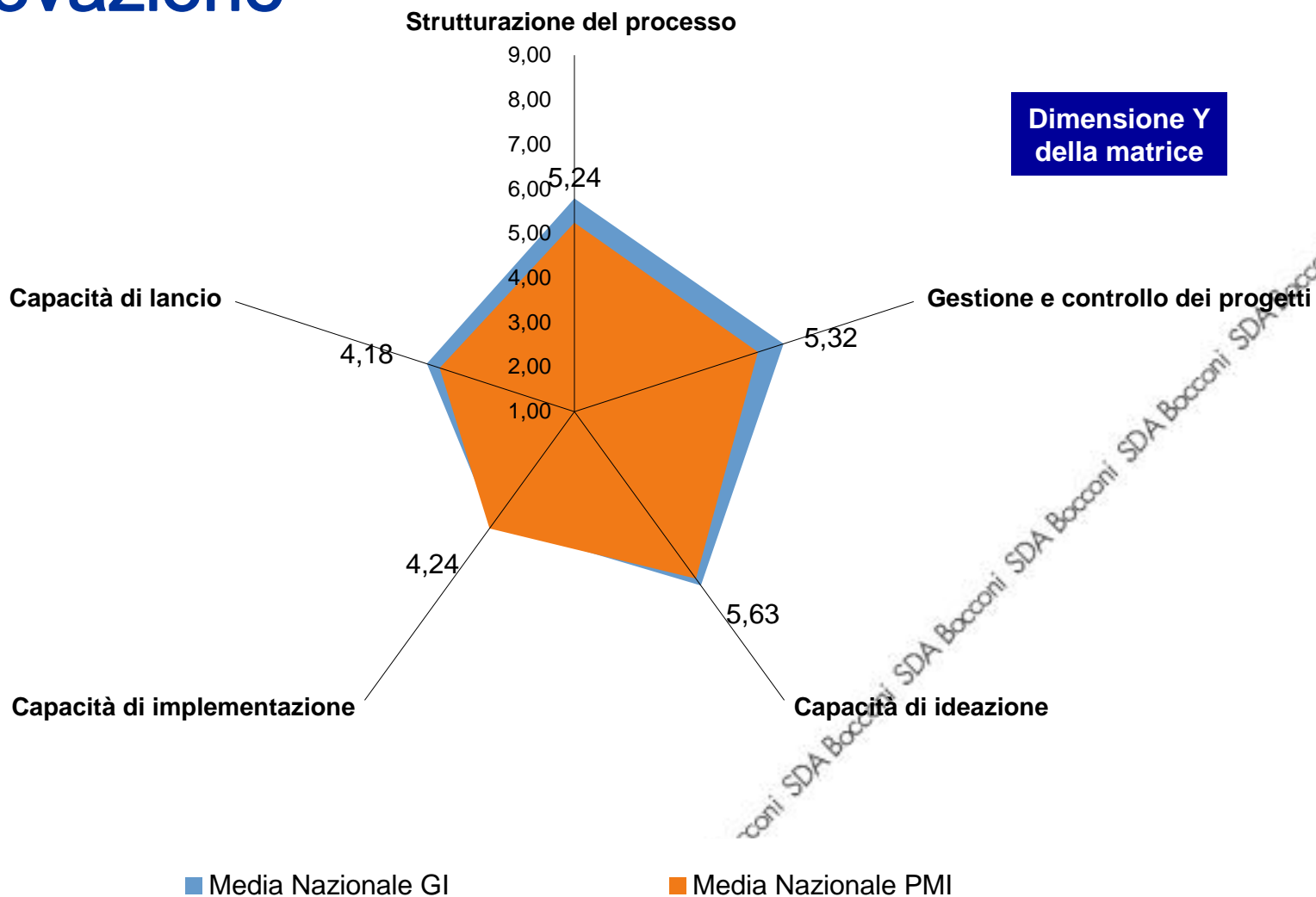
La capacità di trasferire i benefici dell’innovazione IT

1. assegna un medio-alto ruolo alle tecnologie IT infrastrutturali nel determinare l’innovazione dei prodotti/servizi dell’azienda: tecnologie Web, tecnologie di elaborazione, di storage e di rete in special modo
2. L’innovazione in prodotti/servizi grazie all’IT si manifesta soprattutto nell’adattamento o nel miglioramento dei prodotti/servizi esistenti, e, con l’esperienza, nella creazione di nuovi prodotti/servizi
3. la funzione IT è direttamente coinvolta nel processo sviluppo di nuovi prodotti/servizi
4. nei servizi peripheral dell’azienda, l’IT contribuisce soprattutto all’innovazione nei servizi post vendita
5. nei processi aziendali, l’IT impatta sia sul back-office, sia sui processi di relazione con i Clienti

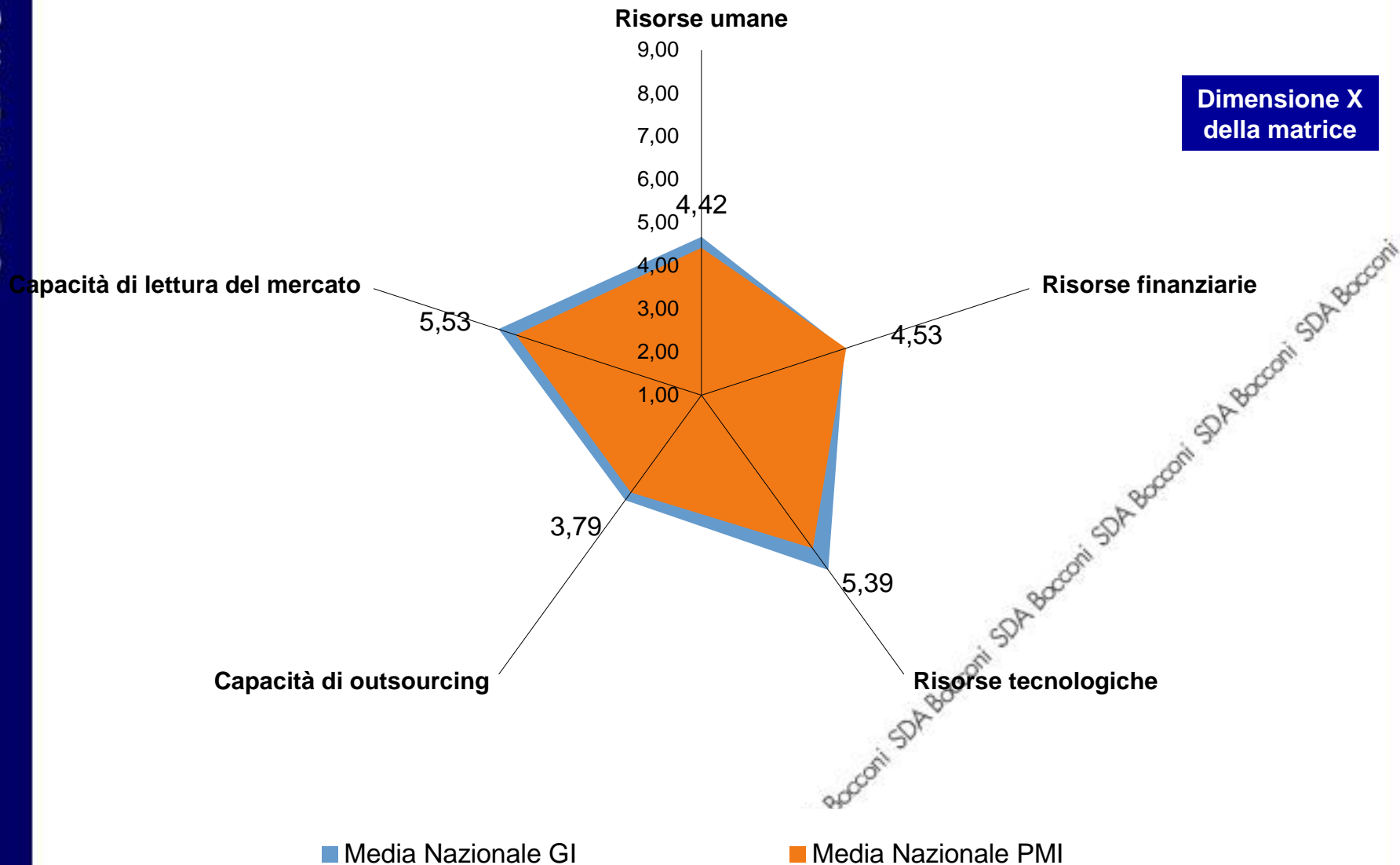
1. L'orientamento all'innovazione aziendale



1.1 Il Governo del processo di innovazione



1.2 Gli input del processo di innovazione



Strumenti di miglioramento dei Punti di debolezza nell'orientamento all'innovazione aziendale

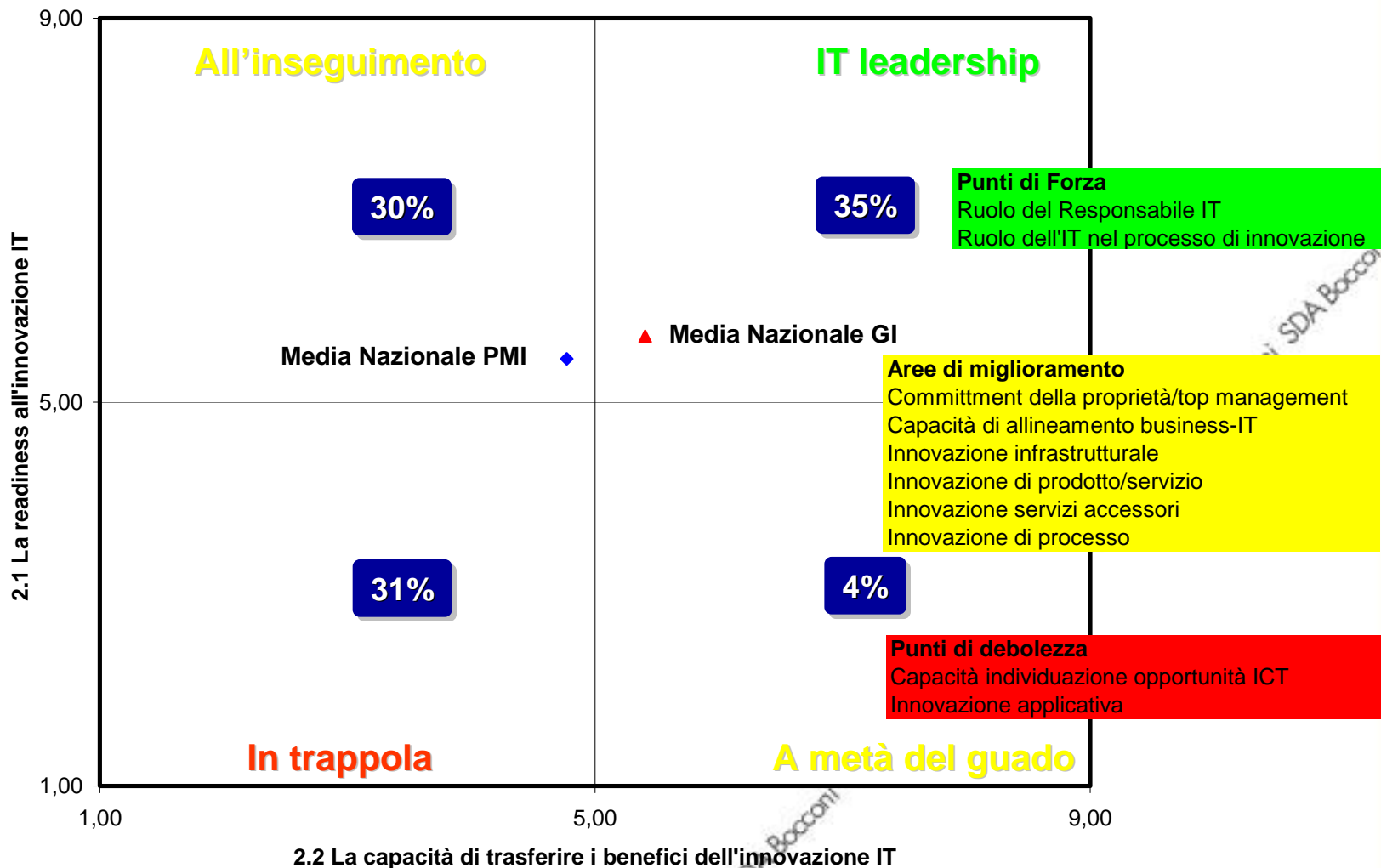
1. Come migliorare la capacità di implementazione delle idee innovative generate? Come aumentare la percentuale di progetti di sviluppo di nuovi prodotti / servizi che giungono al lancio sul mercato?
 - Tecniche e metodi di controllo del processo di innovazione
 - Scomposizione del progetto di innovazione in “moduli” più piccoli o in moduli “industrializzabili” e in moduli “personalizzabili”
 - Acquisizione skill esterni impiegabili nell'industrializzazione “bilanciata” (con la necessità di personalizzazione) dei nuovi prodotti o servizi
 - ...
2. Come migliorare la capacità di lancio e commercializzazione dei nuovi prodotti/servizi che sono stati implementati, sviluppati, industrializzati?
 - Capacità di marketing
 - Utilizzo di canali di lancio alternativi
 - Sistemi di Customer e Market intelligence
 - ...

Strumenti di miglioramento dei Punti di debolezza nell'orientamento all'innovazione aziendale

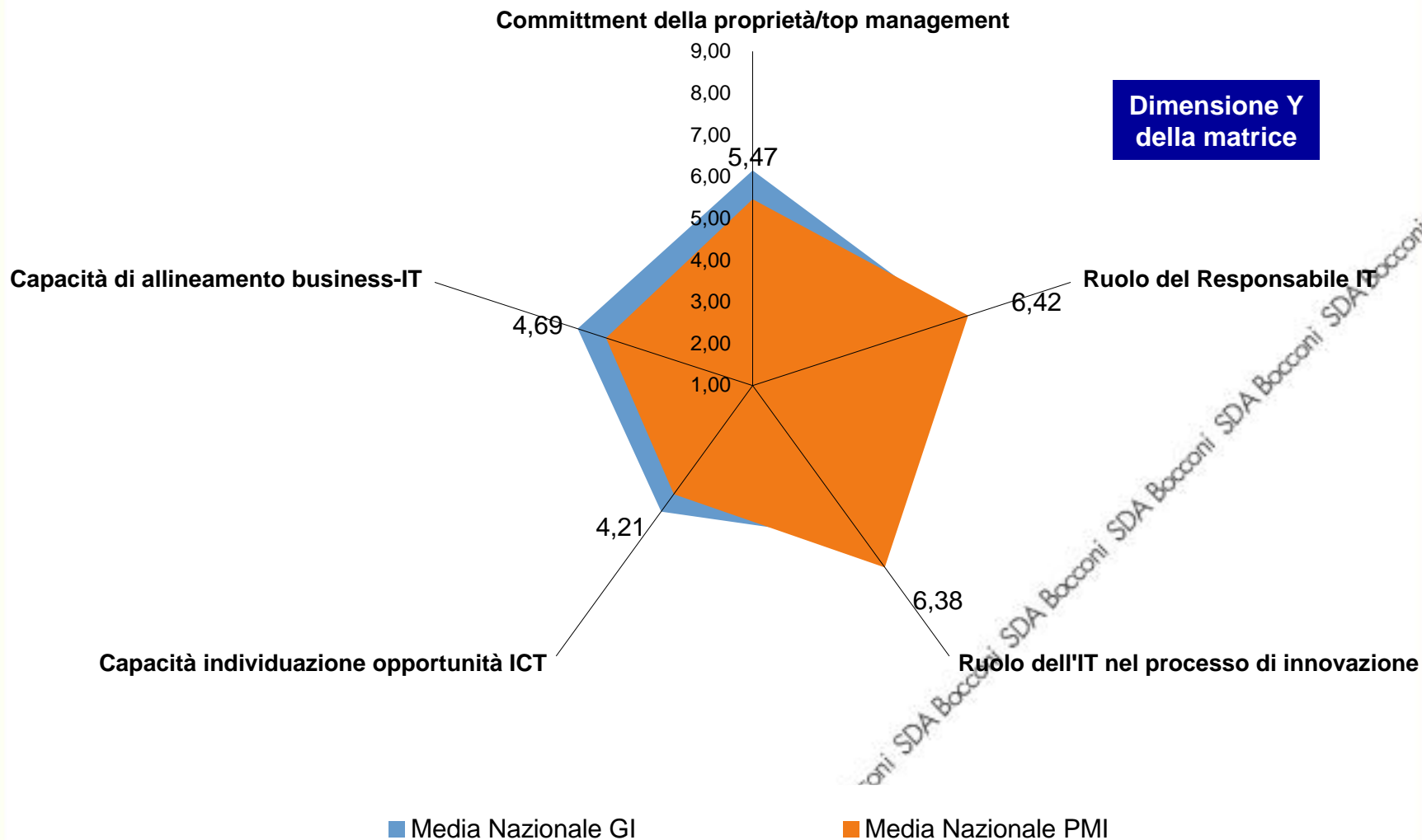
1. Come migliorare la gestione delle risorse umane?

- Assicurare il continuo accrescimento delle competenze interne all'azienda?
 - fidelizzazione del personale
 - programmi di job rotation
 - formazione continua
 - assunzione di personale specializzato con competenze complementari o aggiuntive rispetto a quelle presenti
 - collaborazione con università e centri di ricerca
 - partecipazione ad eventi e fiere di settore
 - Team building, collaborazione tra uffici e reparti, ...
- Migliorare i meccanismi di motivazione o incentivazione delle persone coinvolte in progetti di innovazione aziendale
 - Programmi "idee aziendali"
 - Obiettivi e premi individuali anche per le idee di innovazione
 - ...

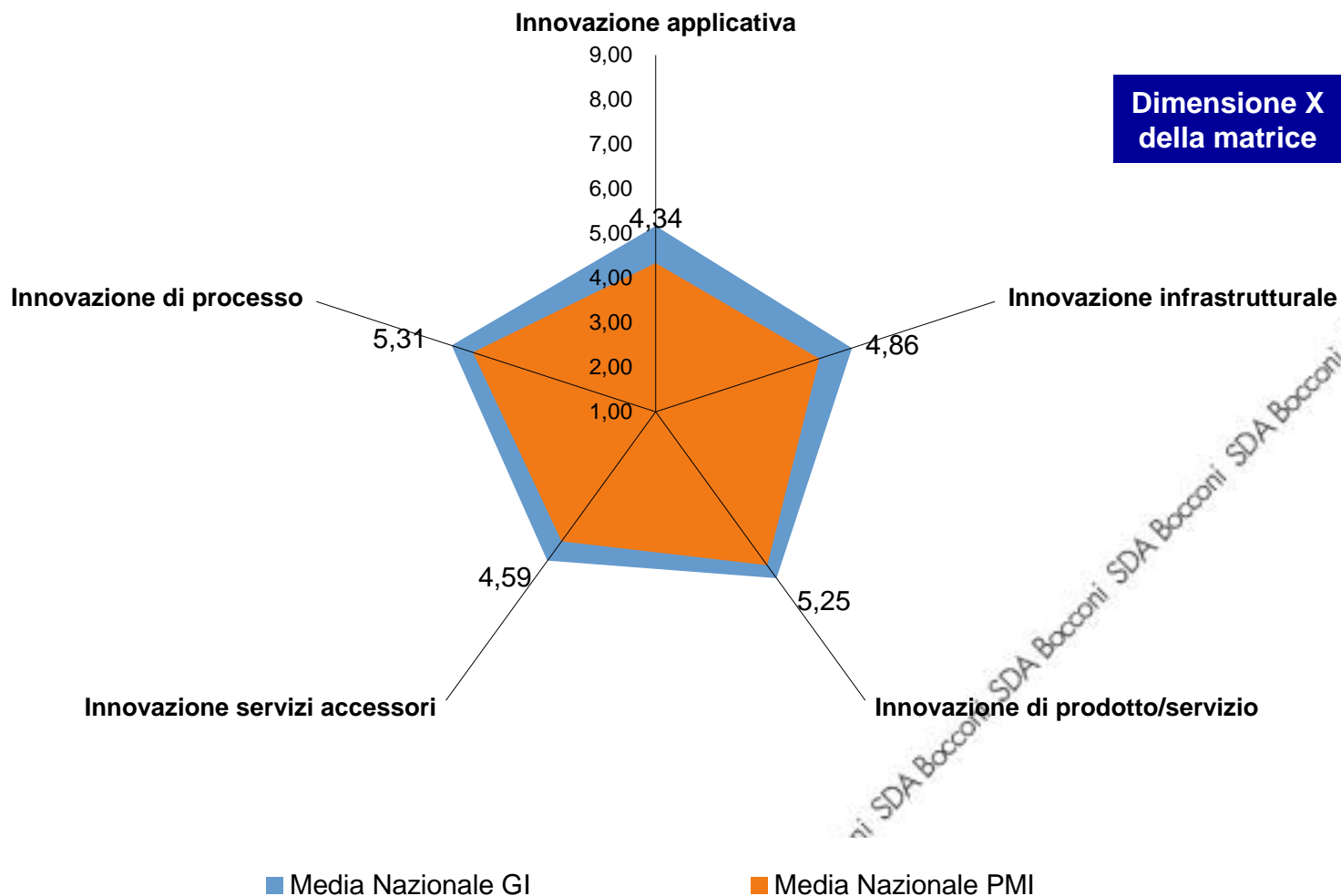
2. L'orientamento all'innovazione IT



2.1 La readiness al processo di innovazione IT



2.2 La capacità di trasferire i benefici dell'innovazione IT



Strumenti di miglioramento dei Punti di debolezza nell'orientamento all'innovazione IT

1. Come migliorare la capacità di individuare le opportunità delle IT di generare innovazione aziendale?

- Intelligence sul mercato IT (ricerche Web, lettura riviste ICT e di management)
- Partecipazione a Community e Network IT o User Group IT (club, focus group di università, gruppi spontanei di CIO, blog, community virtuali, ecc.)
- Incontri e workshop organizzati da Istituzioni di Ricerca (Università e Business School)
- Eventi organizzati da analisti del mercato e società di consulenza IT o da IT vendor
- Migliorare la sperimentazione e il test di nuove soluzioni IT nella sua azienda:
 - Aumentare la frequenza
 - Aumentare l'impiego sistematico di gruppi misti di specialisti IT e utenti
 - Progetti pubblici di piloting e sperimentazione di nuove ICT
 - ...

