

Condizioni al contorno per l'innovazione

Considerazioni da casi pratici di successo e di ... insuccesso

Oscar Pallme

Pallme & Network

Assolombarda

Imprese x Innovazione

Milano, 24 Ottobre 2006 - Sala Falck

Agenda

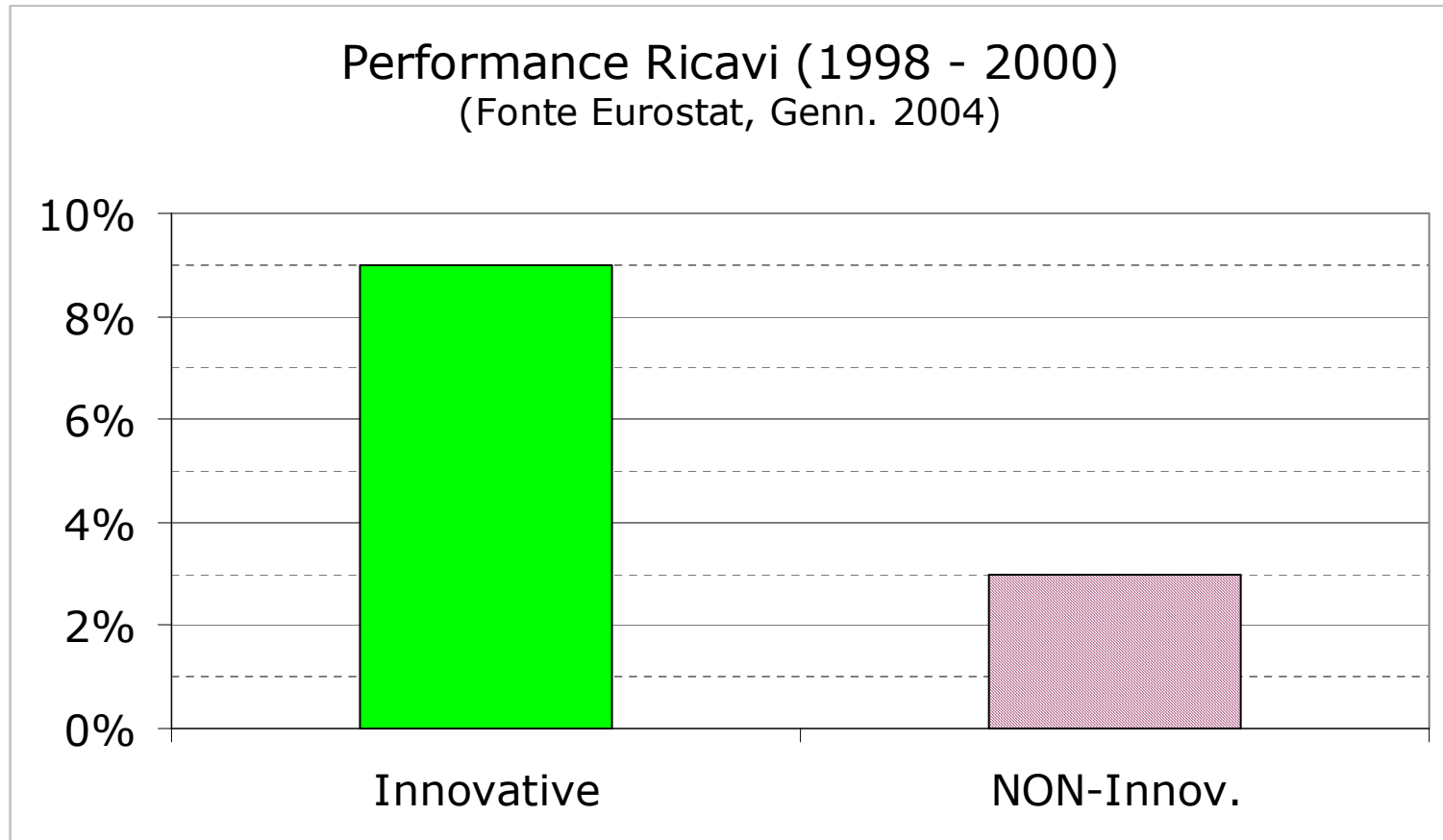
- Premessa
 - Differenti tipi di Innovazione e tre casi esemplificativi
 - Creatività, innovazione, creativi
- Attori coinvolti e loro posizionamento
- Conclusione
 - FCS, Morale, Articoli
- Appendice
 - A-1) Marketing & Innovazione
 - A-2) PMI & Innovazione
 - A-3) Processo di Innovazione

Spunti di riflessione e qualche provocazione
per stimolare successivi Vs. approfondimenti

Premessa

Perchè conviene innovare

... si ottengono incrementi percentuali dei ricavi superiori



(Nota: esclusi Irlanda, Lussemburgo e Regno Unito)

Diversi tipi di Innovazione

... perseguire nel tempo il giusto bilanciamento

1. Innovazione di offerta

- Prodotto (Beni materiali, beni immateriali)
- Servizi connessi

2. Innovazione di processo

- Metodologie, modo di lavorare, ecc.

3. Innovazione di tecnologia

- Diretta, indiretta

4. Innovazione di ... area geografica

- Nuovi mercati, nuove operation

5. Innovazione di . . . Risorse umane

- Professionisti "nuovi" e pro-attivi, orientati alla condivisione delle informazioni e alla collaborazione, con spirito di gruppo e orgoglio di raggiungere obiettivi comuni
 - (motivazione, aggiornamento, ecc.)

6. . . .

Innovazione a 360° (cioè di Business)

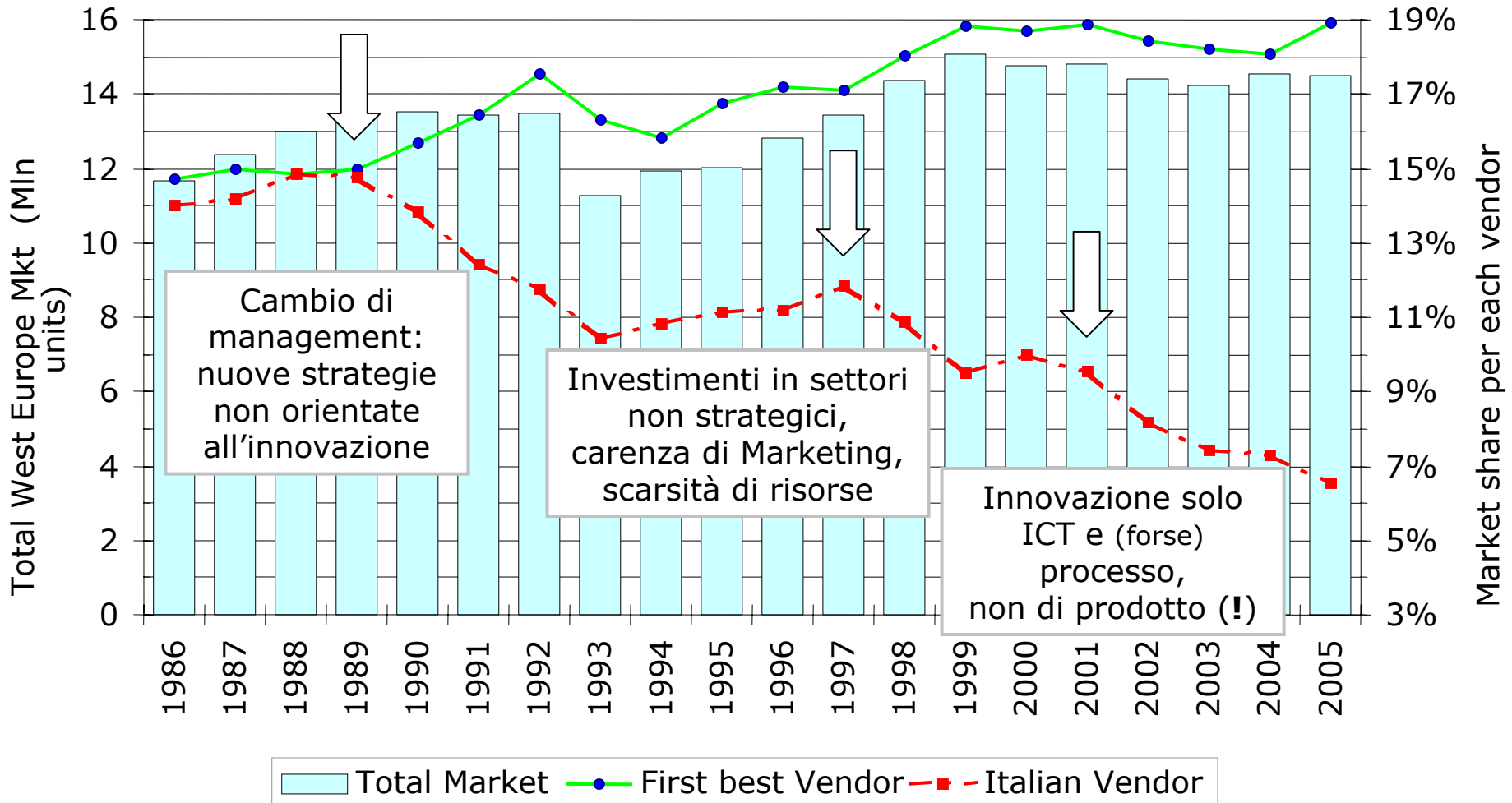
- propensione a nuovi modelli di business, a nuove metodologie, e a nuove tecnologie

Caso "reale" di insuccesso ... per carenza di innovazione a 360° "bilanciata"

(Fonte dati: ACEA, 2006)

← Colonne →

← Linee →



Il caso Agnesi: innovazione a 360° (www.agnesi.it)



- Innovazione di tecnologia (fine '800)
 - passaggio dalla pressa idraulica alla pressa continua
- Negli anni '20, Agnesi aggiunge alla sua pasta, già nota per la sua squisitezza, un'altro valore: la **garanzia della qualità**.
 - Per prima in Italia, infatti, si presenta ai Consumatori, fino ad allora abituati ad acquistarla sfusa nei negozi, in una confezione sigillata con il marchio.
 - L'idea, come tutte le grandi idee, fu semplice e geniale al tempo stesso.
 - Agnesi fu la prima pasta a distinguersi inaugurando, con quella confezione blu, una serie di felici intuizioni destinate a seguire e valorizzare l'Azienda
- Mission '2000: essere sempre anticipatori in un mercato destinato a divenire sempre più globale
 - Soddisfare i bisogni alimentari dei consumatori con prodotti di elevato livello qualitativo e sempre maggior contenuto di servizio.
 - Unire alta tecnologia, cura artigianale e rispetto delle tradizioni.
 - Costruire alleanze con i clienti e i consumatori per servirli al meglio.

Il caso Piccoli Esercenti: aggregazione per innovare e competere

Carte fedeltà per Piccoli Esercenti

(Fonte: <http://www.pisaviva.com/>)



Il Consorzio "PISA VIVA" in collaborazione con la Banca Toscana mette in funzione la CARTA FEDELTA' con la più importante operazione di marketing mai fatta in Italia per il commercio al dettaglio.

Partecipare è semplice

- Recati in uno dei negozi contraddistinto dalla vetrofania della Card Pisa Viva Acquisti Premiati
- Chiedi la tua card
- Compila il modulo di adesione
- inizia a fare shopping nei negozi Pisa Viva, accumulando un punto ogni euro di spesa al di sopra dei 5 € di spesa
- Ad ogni acquisto nei negozi Pisa Viva verrà rilasciata una ricevuta con il punteggio che hai raggiunto

Creatività & Innovazione

- La creatività è una dote individuale, l'innovazione è un fenomeno collettivo.
 - Le idee e le esperienze individuali sono alla base del processo creativo, mentre nel caso dell'innovazione entrano in gioco le interazioni tra le idee e le esperienze di più attori.
- L'**innovazione** è una discontinuità nel sapere, e nel saper fare, che
 - a) genera un (sensibile) vantaggio competitivo
 - b) riduce (significativamente) il gap di competitività
 - *Le innovazioni possono essere*
 - a) *"incrementali" se comportano un miglioramento rispetto all'esistente,*
 - b) *"radicali" se rappresentano una rottura rispetto all'esistente e spesso determinano la nascita di nuove imprese, industrie o segmenti di mercato*

Creatività e non ... solo intelligenza

- Creatività è unire elementi esistenti con connessioni nuove, che siano utili ...
Le categorie di “nuovo e utile” illustrano l’essenza dell’atto creativo: un superamento delle regole esistenti (il nuovo) che istituisca una ulteriore regola condivisa (l’utile).
 - H. Poincaré
- La creatività è una qualità umana che non si identifica solo con l’intelligenza e/o la capacità di inventare, ma richiede
 - capacità di sintesi
 - fiducia in se stessi
 - rottura con gli schemi tradizionali
 - sperimentazione di esperienze e prospettive diverse

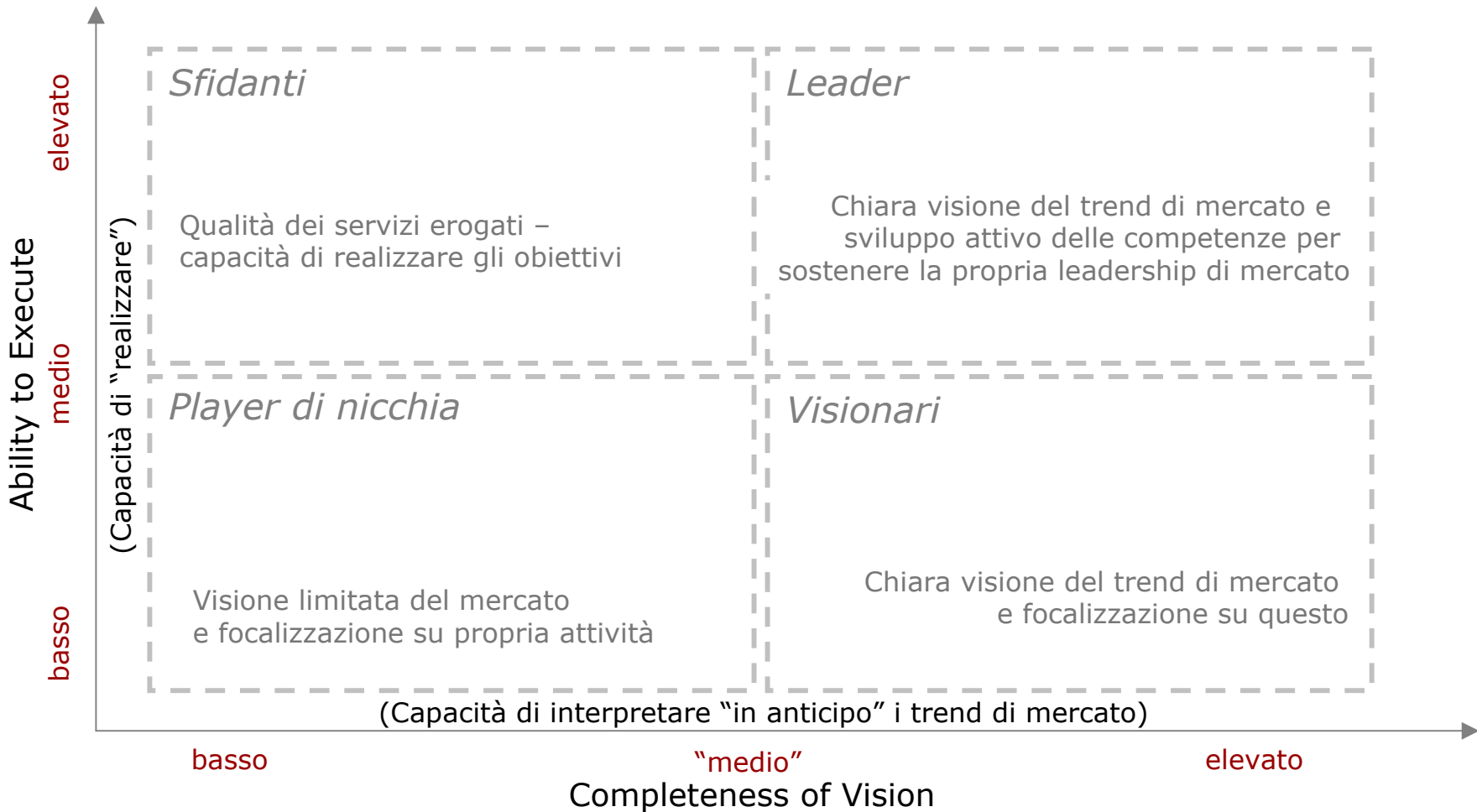
Creativi e non ... semplici intellettuali

- I creativi (*Talenti*) sono tutti quelli per i quali la creatività è un fattore decisivo nell'attività che svolgono.
 - Scienziati, musicisti, architetti, designer, avvocati, ingegneri, scrittori, manager, imprenditori, ecc.
 - I creativi risolvono in modo innovativo problemi complessi e per questo necessitano di autonomia e flessibilità maggiori rispetto a chi esegue istruzioni.
 - I creativi sono caratterizzati da curiosità, bisogno d'ordine e di successo (non necessariamente inteso in termini economici), indipendenza, spirito critico, insoddisfazione, autodisciplina.
- L'intellettuale è colui che incarna o dovrebbe incarnare lo spirito critico... il seminatore di dubbi, l'eretico per vocazione

Attori coinvolti e loro posizionamento

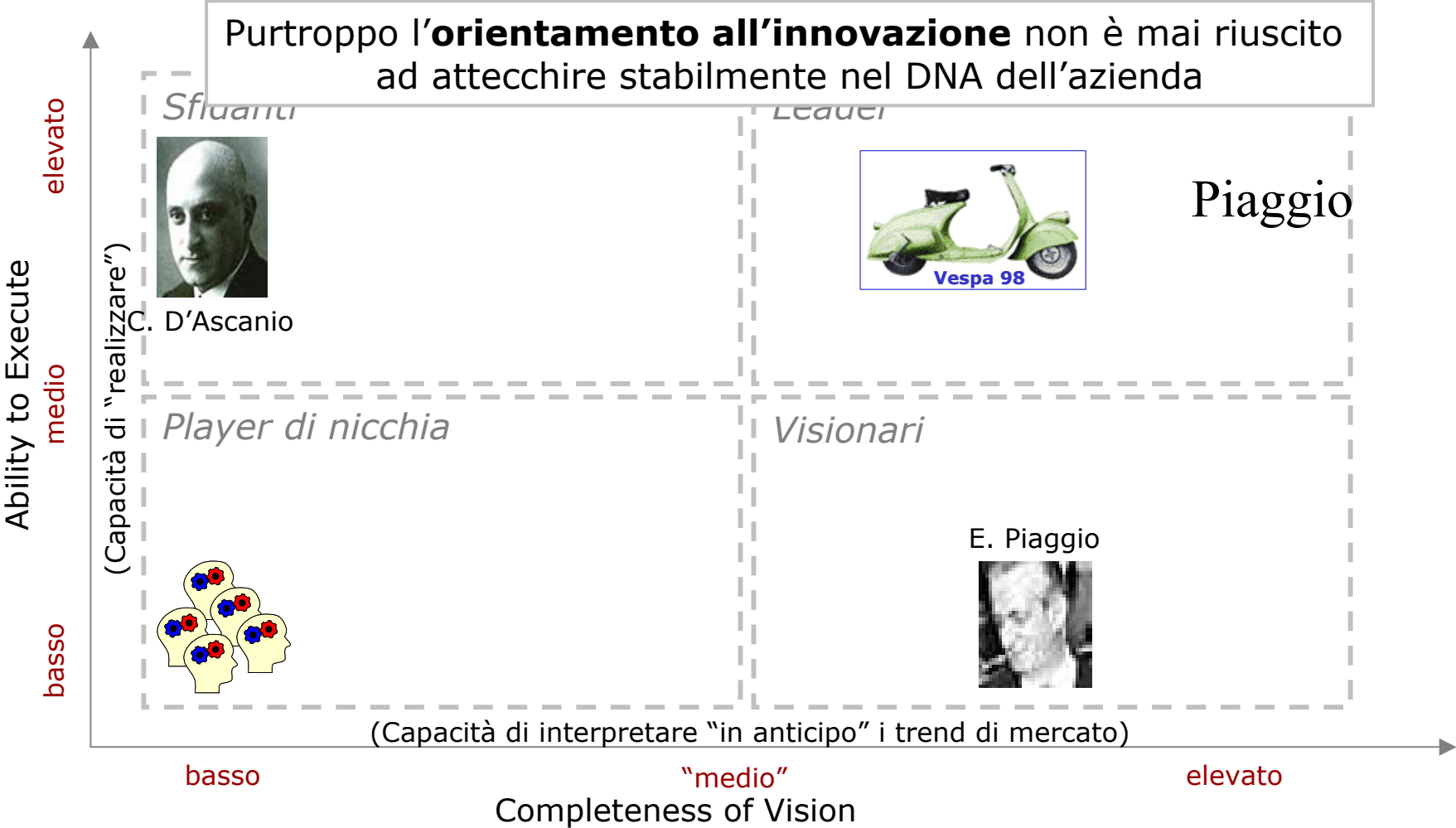
Esempio di Posizionamento Attori

(Rielaborazione della matrice Gartner per analizzare e classificare gli attori del processo di innovazione)



Il caso Piaggio

(Rielaborazione della matrice Gartner per analizzare e classificare gli attori del processo di innovazione)



Il caso 3M : ... orientamento continuo all'innovazione e diversificazione tecnologica

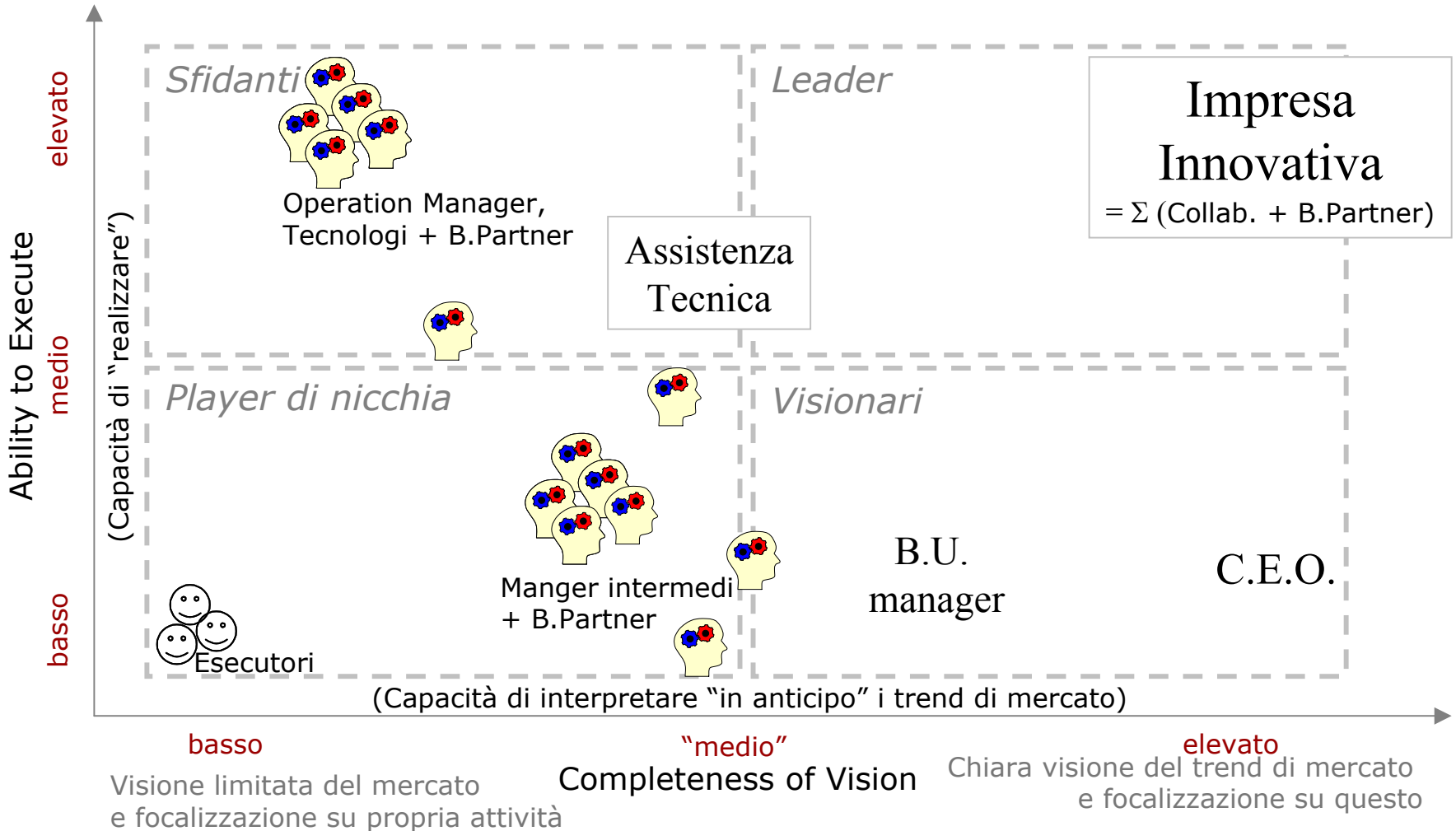
(Fonte: 3M, Giugno 2004)

orientamento all'innovazione
attecchito stabilmente nel DNA dell'azienda

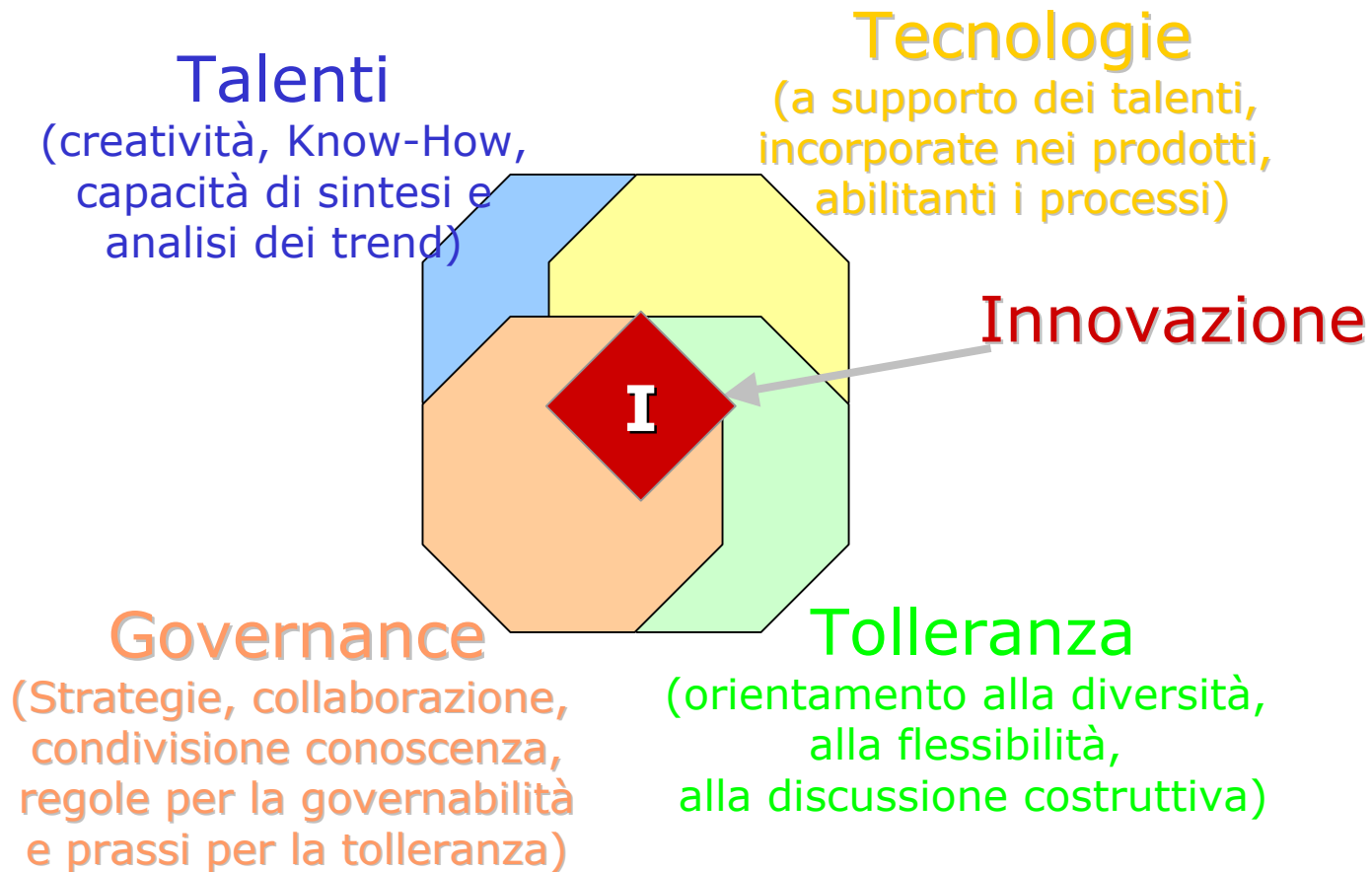
- 15% del tempo dei ricercatori dedicato a progetti "veramente" innovativi, spesso in attività del tutto "personali" per lo sviluppo di idee proprie
- La conseguenza è che il 35% delle vendite 3M deriva da prodotti introdotti negli ultimi 4 anni
- La caratteristica è che in alcuni casi alla base dei "nuovi" prodotti non vi è una tecnologia diversa, ma un diverso utilizzo della stessa tecnologia.
 - Un esempio è la "tecnologia della microreplicazione": le ricadute suscitate da un'idea di creare una lente per lavagne luminose che permettesse di avere una perfetta messa a fuoco sono state molteplici, è stata applicata ad infiniti settori dall'illuminazione alle targhe auto, ai segnali stradali, fino al tappetino per mouse.
 - In 40 anni: 11+ famiglie prodotti per applicazioni diverse

Esempio di Azienda orientata all'innovazione Draft

(Rielaborazione della matrice Gartner per analizzare e classificare gli attori del processo di innovazione)



Condizioni minime necessarie (3T+G)



Conclusione

Fattori critici di successo

Provando e riprovando !

(motto dell'Accademia del Cimento, fondata a Firenze dai discepoli di Galileo, nel 1657)

Successo dopo insuccesso (flop),

1. Forte attenzione ai bisogni degli utenti !!!
2. Ricerca delle informazioni e gestione conoscenza
3. Forte sponsorship (sia finanziaria sia "morale")
da parte del Top-management;
4. Lavoro di gruppo (sistema)
 - partnership e/o coopetition (coevolution & competition)
 - comunicazione adeguata (agli obiettivi) e costante
 - coinvolgimento (spirito di gruppo, orgoglio di partecipare)
5. Tenace e coerente perseguimento degli obiettivi, non perdendo mai
 - né l'autostima
 - né la consapevolezza dei propri limiti
6. ICT a supporto

• **Cultura (aziendale, finanziaria, politica, ...)**

- Incentivazione della creatività dei talenti,
- propensione alla globalizzazione (brevetti int.)
- propensione ai nuovi modelli di business ed alle nuove tecnologie

Innovazione "continua" a 360° per competere con successo nel tempo

- Il successo duraturo si basa su "innovazione a 360°" (cioè di business) continua nel tempo ("strategica")
 - L'innovazione "non a 360°" e/o limitata "solo" ad alcuni settori del sistema azienda è "tattica" e non sempre è efficace !!!
 - L'innovazione parte da un'analisi SWOT e dalle Strategie di Business elaborate in conseguenza
 - La strategia è interessata ai risultati a lungo termine ed è un insieme coerente di obiettivi e politiche funzionali (metodologie, attività, ...) che nel loro complesso definiscono la posizione dell'azienda sul mercato ed integrano le attività delle diverse aree funzionali
 - La tattica è l'uso operativo dei metodi e delle risorse in una situazione particolare, nel breve periodo di tempo e in uno spazio (area geogr., settore, ecc.) limitato
- Attenzione ad introdurre innovazione "parziale" e/o solo in un'area (es. Marketing, ICT, BU, ecc.) dimenticando il resto del sistema azienda

Capacità di innovazione: Competenze & Best practices

- **Strategia**
 - Visione strategica
 - Condivisione degli obiettivi
 - implementazione
- **Cultura & Organizzazione**
 - Ambiente dinamico
 - Struttura organizzativa fluida
 - Cultura dell'innovazione
- **Gestione del ciclo di vita**
 - Gestione Portafoglio prodotti & Tecnologia
 - Ideazione (Generazione dell'idea)
 - Sviluppo concetto e prodotto
 - Integrazione dei Business Partner (Co-designer, fornitori, canali di vendita, ecc.)
 - Gestione dei lanci e del miglioramento continuo
- **Gestione della catena del valore**
 - Integrazione dei trend di mercato
 - Soddisfazione dei clienti
 - Soddisfazione dei Business Partner
 - Integrazione dei trend ambientali e regolatori
- **Architetture**
 - **Project management**
 - Innovazione tecnologica
 - Processi di gestione delle risorse umane
 - Obiettivi chiari e sistemi di incentivazione in grado di attrarre e trattenere "talenti"
 - Gestione della conoscenza
 - Skill focalizzati e conoscenza condivisa

Alcuni articoli sul tema

reperibili nella pag. web http://www.pallme.com/it_articoli.htm

- **PMI e Innovazione: linee di sviluppo e competenze**
 - Fattiperl'Impresa, Ott. 2006
- **Fattori critici di ... insuccesso**
 - ICT Professional, Genn. 2004
- **PMI italiane: innovazione, equivoci, rischi**
 - ICT Professional, Giugno 2003
- **Tecnico e promoter**
 - ItaliaOggi.it, 10 Maggio 2003
- **CRM: istruzioni per l'uso**
 - ZeroUno, Apr. 2003
- **Cross-selling per sviluppare il business**
 - ItaliaOggi.it, 24 Marzo 2003
- **CRM e PMI**
 - ItaliaOggi.it, 3 Febb. 2003
- **Intelligence per la nuova impresa**
 - ZeroUno, Genn. 2003
- **Verso la i-Economy (integrated Economy)**
 - il Latte (rivista tecnica per l'industria lattiero-casearia), Ott. 2001
- **La "vera" new Company**
 - Management Consulting news, Ott. 2001
- **Vantaggi e rischi dell' economia integrata**
 - Impresa & Stato (Rivista della CCIAA di Milano), Sett. 2001

Conclusione

- Grazie per l'attenzione
- Domande ?



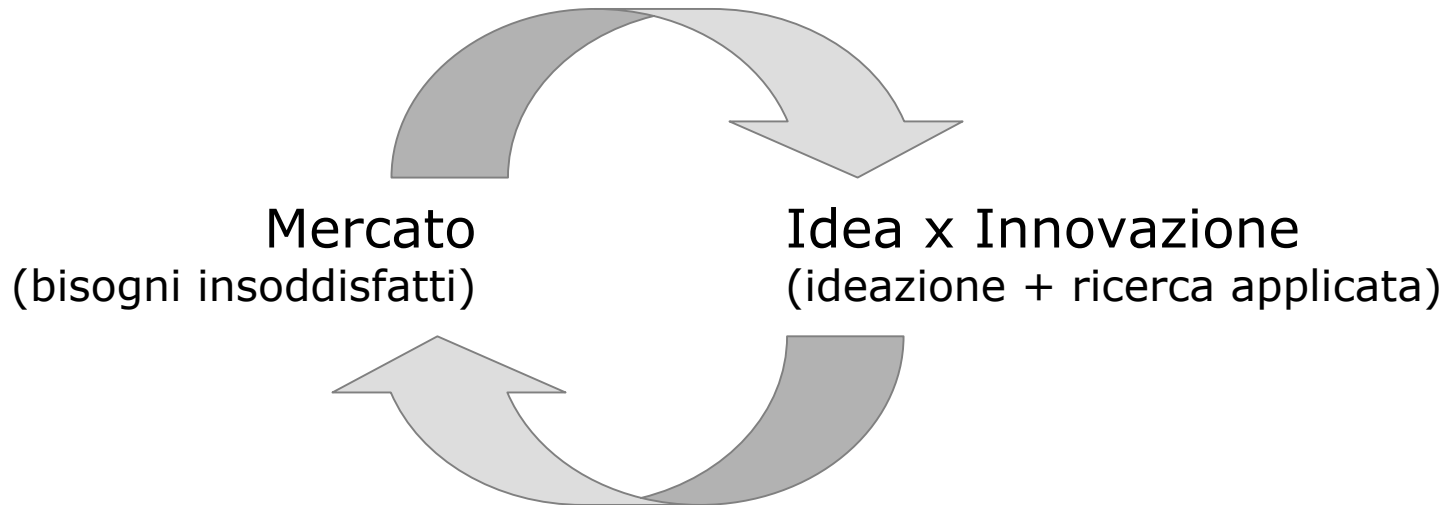
Appendice

A-1) Marketing e Innovazione

Il circolo virtuoso per essere competitivi

(Mercato->Marketing->Idea x Innovazione->Realizzazione->
->Marketing->Mercato)

Competenze di Marketing:
capacità di interpretare in anticipo i trend di mercato
[bisogni insoddisfatti: cosa, dove (area geogr., canale), quando]



Competenze di Management: capacità di
a) realizzare l'innovazione (operations) e
b) commercializzarla "nel momento opportuno" (marketing)
[offerta innovativa: cosa, quando ("on time"), dove (area geogr., canale)]

Innovazione di prodotto & FLOP : carenza di marketing

- Il caso Lambretta (Innocenti)
 - innovazione di offerta : nuova linea di prodotto
 - L'ispirazione venne nel vedere a Roma i mezzi paracadutabili dei para' inglesi. Innocenti si convinse che un mezzo simile poteva incontrare i favori del pubblico in una Italia bisognosa di rapidi spostamenti.
 - Flop: probabilmente a causa delle ridotte dimensioni dello scooter (posizionamento sfavorevole rispetto alla Vespa)
 - (Fonte: <http://www.motorold.it/modelli/lambretta/1.htm>)
- Il Caso FIAT 500
 - innovazione di offerta : nuovo prodotto
 - rappresentava una vettura altamente innovativa, la prima city-car.
 - Flop: Prime fra tutte il prezzo e il posizionamento della vettura nei confronti della 600. La 500 venne giudicata non molto conveniente per il pubblico cui era, nelle intenzioni della Casa, rivolta (soprattutto scooteristi e possessori di vecchie "topolino").
 - (Fonte: <http://nuova500.free.fr/storia.html>)

Il caso Imetec

... innovazione di prodotto, area geografica, ecc.

(Fonte: www.imetec.it)

IMETEC

Imetec, dove nascono le nuove idee

uno slogan pubblicitario, che ha solide radici nella storia e, soprattutto, nella realtà dell'azienda.



Freely 1500W

- Fondata nel 1974, Imetec oggi è un'azienda leader nel mercato dei piccoli elettrodomestici
 - il suo “decollo” ha coinciso con il lancio dell'ormai famoso Scaldasonno, cui sono seguiti molti altri **prodotti innovativi**.
- Nell'ambito di un **forte orientamento al marketing**, l'innovazione prodotti ha come presupposto estese ricerche di mercato focalizzate sulle **esigenze dell'utente finale**.
- Imetec è oggi presente in tutti paesi europei, anche con Filiali, nel caso del Regno Unito e Germania. I suoi prodotti sono anche presenti in USA, Asia ed Australia.
- Non più la schiavitù dell'antigienico sacchetto: Freely è dotato di un apposito contenitore che si svuota e pulisce di volta in volta, senza la necessità di sostituirlo.
 - Sistema senza sacco carta
 - Comodo: vano raccogli-polvere e filtro lavabili con acqua corrente
 - Funzionale: tubo telescopico in acciaio cromato
- Aspirapolvere con manico pieghevole

Il caso De Longhi

... innovazione di business: da fonderia per conto terzi ad azienda manifatturiera a 360° con propri marchi



- Un'azienda che ha saputo espandersi dal riscaldamento portatile (radiatori elettrici ad olio, convettori elettrici, termoventilatori, stufe a gas ed a kerosene, ecc.) fino alla climatizzazione (dal più versatile climatizzatore portatile - il famoso Pinguino - fino agli impianti di refrigerazione e di climatizzazione per uso industriale e grandi complessi civili)
- Strategia di proporsi come creatore d'eccellenza, ponendo un'attenzione costante alle "esigenze del consumatore" e sviluppando idee innovative attraverso la ricerca di tecnologie sempre più sofisticate, la cura per il design ed il rispetto degli standard qualitativi più elevati.
 - Ideare e creare sempre nuovi prodotti e, nel contempo, rinnovare quelli esistenti: questa la chiave del successo De' Longhi per offrire al consumatore prodotti funzionali ed affidabili, che rispondano alle sue "esigenze"
 - prodotti vincenti per innovazione, stile e qualità dei materiali
- Idee e innovazione, ricerca e sviluppo, know-how produttivo, importanza del brand, distribuzione internazionale fanno di De' Longhi un leader multispecialista in continua crescita

Il caso Technogym

... innovazione di business: anticipare i cambiamenti

(Fonte: www.technogym.it)



Innovazione è una parola sola, ma implica molteplici fattori.

L'**innovazione** è data da **una cultura** mediante la quale giorno dopo giorno si cerca di **capire e interpretare i bisogni delle persone** attraverso piccoli e grandi stravolgimenti

- Technogym®, fondata nel 1983, è azienda leader nel mondo nella produzione di attrezzature per il fitness e la riabilitazione biomedica, grazie a forti investimenti nel settore R&S, **Innovazione di Prodotto** e Formazione.
- Technogym ha contribuito a creare un mercato in cui ha assunto la **leadership per qualità, ricerca di nuovi prodotti e servizio al cliente**
- fornitore ufficiale esclusivo per la preparazione atletica della scuderia Ferrari con Michael Schumacher, - nel calcio con Juventus, Milan, Inter e molte altre importanti squadre internazionali, delle ultime Olimpiadi e Paraolimpiadi di Sydney del 2000, di Prada sfida all'America's Cup.
- sin dagli esordi l'azienda si era sforzata di **anticipare i cambiamenti** per farsi trovare già pronta:
 - così mentre tutti parlavano di body building, Technogym parlava di fitness; quando si cominciò a scoprire il fitness, Technogym iniziò a lanciare il Wellness.
 - Oppure ancora, quando capirono di dover affrontare ed essere all'altezza di rami allora non di loro competenza, passando **dalla semplice metalmeccanica** degli attrezzi **alla gestione informatica di software integrati**.
- per essere innovativi e vincenti: **diventare dei veri consulenti** a tutto tondo per i clienti ed utenti offrendo loro non solo tecnologie, ma **servizi, formazione, consulenza**.

Il caso Dinamic

... innovazione di prodotto

(fonte: http://www.dinamicitalia.it/it/c_pro.php?cat=3&sub=10)

un'azienda con idee giovani al servizio delle esigenze di tutti i giorni:

Sgonfiatutto®

Sacco custodia con valvola per sottovuoto per trapunte, piumoni e indumenti voluminosi



- *oltre vent'anni di attività,*
- *ricerca continua di nuovi prodotti*



Sacchi per cottura a microonde

Per forno tradizionale e a MICROONDE, chiusura con laccio

Il caso Levissima

... innovazione di mercato

Issimo e le sue missionissime (per i bambini)



Vola ai confini del nord

il DRAKKAR D'ORO

Gioca con le avventure di Issimo

Gioca

PREMI



Sei anche tu un agentIssimo?

Se sei già iscritto a una missione puoi partecipare al gioco multiplayer



NEW GIOCA GAVETTONISSIMA



Sfortunato? Puoi ancora Vincere i premi del KIT-ISSIMO

LEVISSIMA ISSIMA NATURAL

clicca qui!

Il caso Smart

(Fonte: <http://www.guidicar.it/smart/>)



Inversione di rotta

- Alla fine del XX secolo l'uomo rimette in discussione sia il concetto di qualità della vita che quello di mobilità individuale. Da un lato c'è la **necessità di ridurre il traffico** nei centri urbani, sempre più congestionati, dall'altro il desiderio di una **libertà di movimento ancora maggiore**. Due esigenze contrapposte ed apparentemente inconciliabili. Un problema che Daimler-Benz e Swatch si sono poste. E al quale hanno dato una risposta intelligente: una city-car a due posti: Smart, la City-Coupé.
- Smart non è solo un'auto. E' l'espressione di una precisa filosofia: quella di cercare (e trovare) il massimo piacere nella **riduzione all'essenziale**, sintetizzata nel motto "reduce to the max". Il motto della mobilità individuale del terzo millennio.

Design.

- La rivoluzionaria idea di auto alla base della smart trova la sua continuazione logica nel design. Non c'è linea che non abbia una funzione precisa, né forma che non concretizzi i principi che ne hanno ispirato la creazione. Dalla **cellula di sicurezza TRIDION** ai **BODYPANELS intercambiabili** passando per le maniglie delle portiere, tutto è espressione di un nuovo modo di intendere l'estetica automobilistica.
- Un'estetica che permea anche l'abitacolo, dove un'elegante ergonomia regna sovrana. Quindi, indicatori leggibilissimi, comandi a portata di mano, materiali pregiati, sedili non solo a sicurezza integrale, ma comodi: nella smart tutto è esattamente come vorreste che fosse e si trova laddove l'intuito vi porta a cercarlo.

Appendice

A-2) PMI e Innovazione

Definizione di PMI (secondo UE)

(Fonte: Eurostat, Maggio 2003)

		Valide dal 1 Genn. 2005			
		micro	Piccola	Media	
Dipendenti	<	10	50	250	
Fatturato (*)	<	2	10	50	Mln Euro
Attivo (*) Patrim.	<	2	10	43	Mln Euro

(*) *Almeno uno dei due parametri, oltre quello relativo ai dipendenti, deve essere soddisfatto*

1. Nel caso in cui l'impresa detenga, anche indirettamente, il 25% o più del capitale o dei diritti di voto di una o più imprese, i valori (per la verifica dei limiti della tabella) sono calcolati come somma dei valori riferiti a ciascuna delle predette imprese.
2. Sono considerate imprese "indipendenti" solo quelle il cui capitale o i diritti di voto NON sono detenuti per il 25% o più da una sola impresa oppure, congiuntamente, da più imprese non conformi alle definizioni di piccola e media impresa.

Definizione ufficiale

num. dip.

< 10	10-20	20-49	50-99	100-249	250-299	300-499	500+
------	-------	-------	-------	---------	---------	---------	------

UE

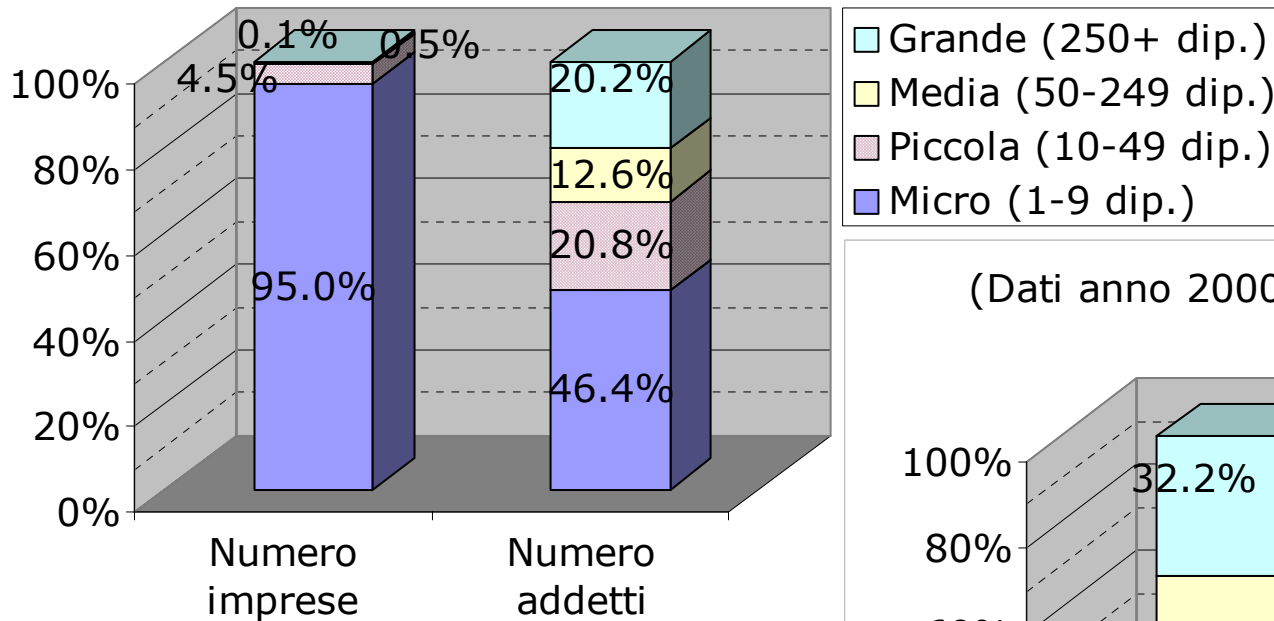
micro	Piccola	Media	Grande
-------	---------	-------	--------

USA

micro	Piccola	Media	Grande
-------	---------	-------	--------

Caratteristiche Imprese italiane

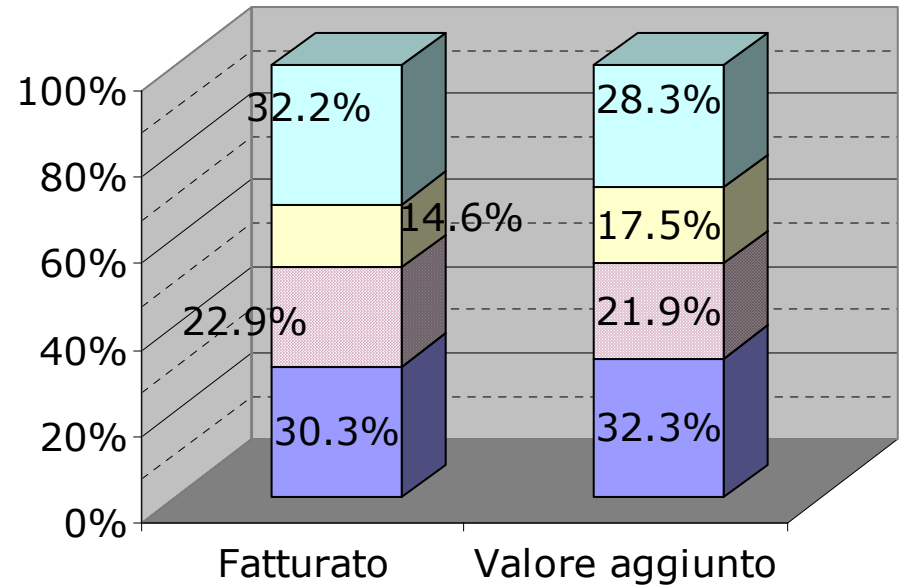
(Dati anno 2000; Fonte: ISTAT, 2001)



Il VA (2000) della

- micro-impresa pesa più di quello della G.I. (diff. + 4 %)
- PMI pesa più di quello della G.I. (diff. +10.1%)

(Dati anno 2000; Fonte: stime varie)

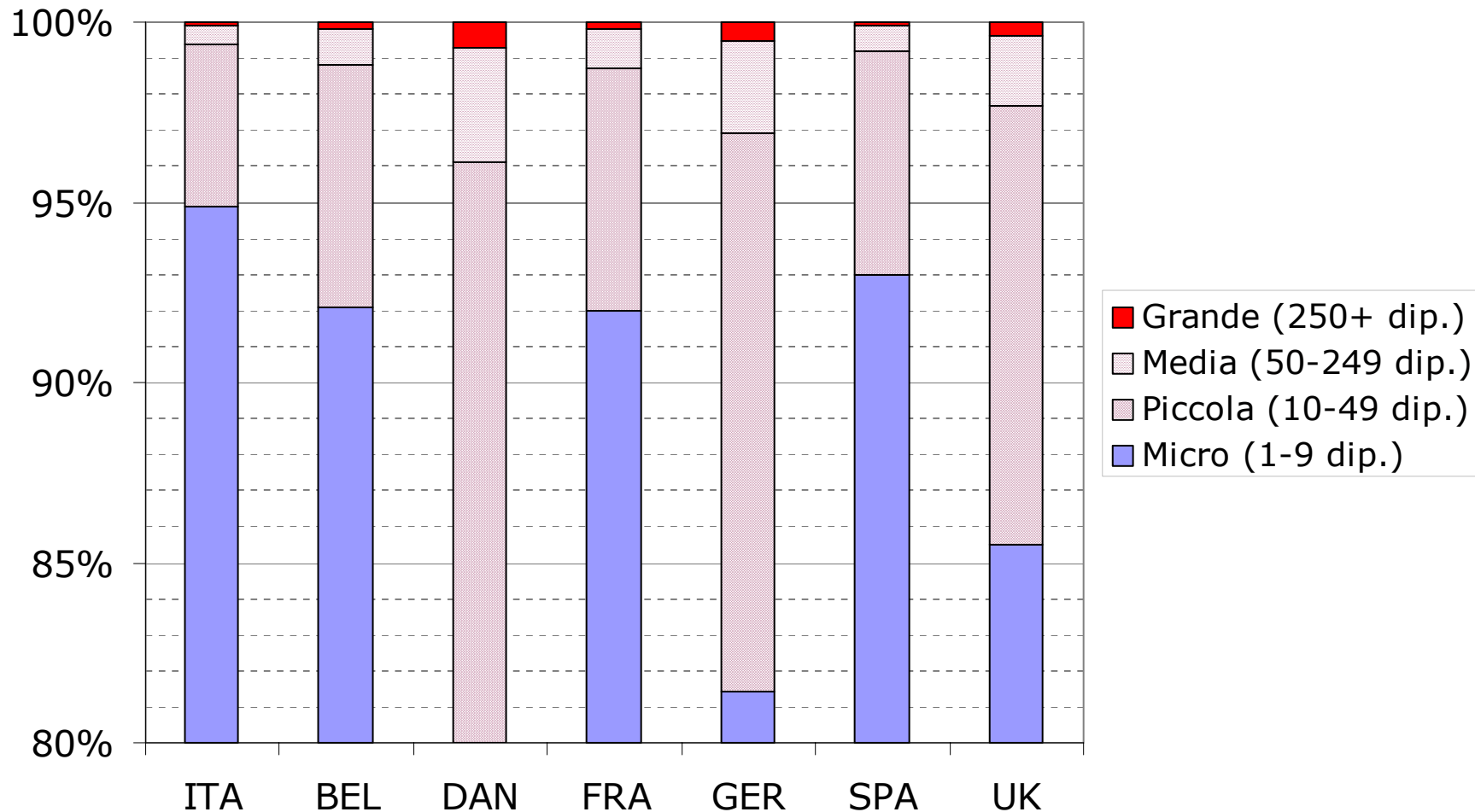


Il fatturato (2000) della

- micro-impresa pesa quasi come quello della G.I. (diff. - 1.9%)
- PMI (37.5%) pesa più della G.I. (diff. + 5.3%)

Caratteristiche Imprese in Europa

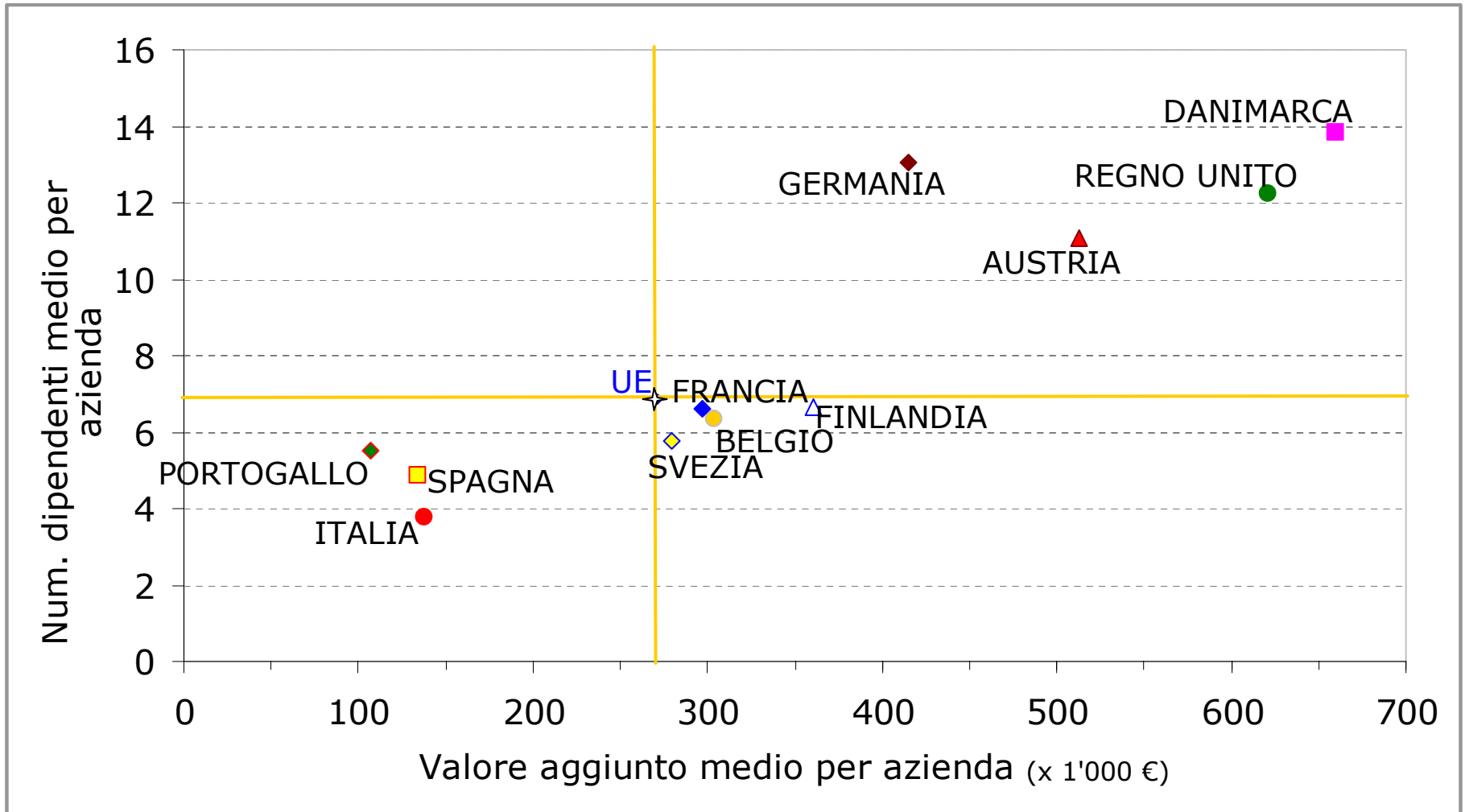
(Fonte: Eurostat, 2002)



	Italia	Belgio	Danimarc a	Francia	Germania	Spagna	Regno Unito
Micro (1-9 dip.)	94.9%	92.1%	79.7%	92.0%	81.4%	93.0%	85.5%
Piccola (10-49 dip.)	4.5%	6.7%	16.4%	6.7%	15.5%	6.2%	12.2%
Media (50-249 dip.)	0.5%	1.0%	3.2%	1.1%	2.6%	0.7%	1.9%
Grande (250+ dip.)	0.1%	0.2%	0.7%	0.2%	0.5%	0.1%	0.4%

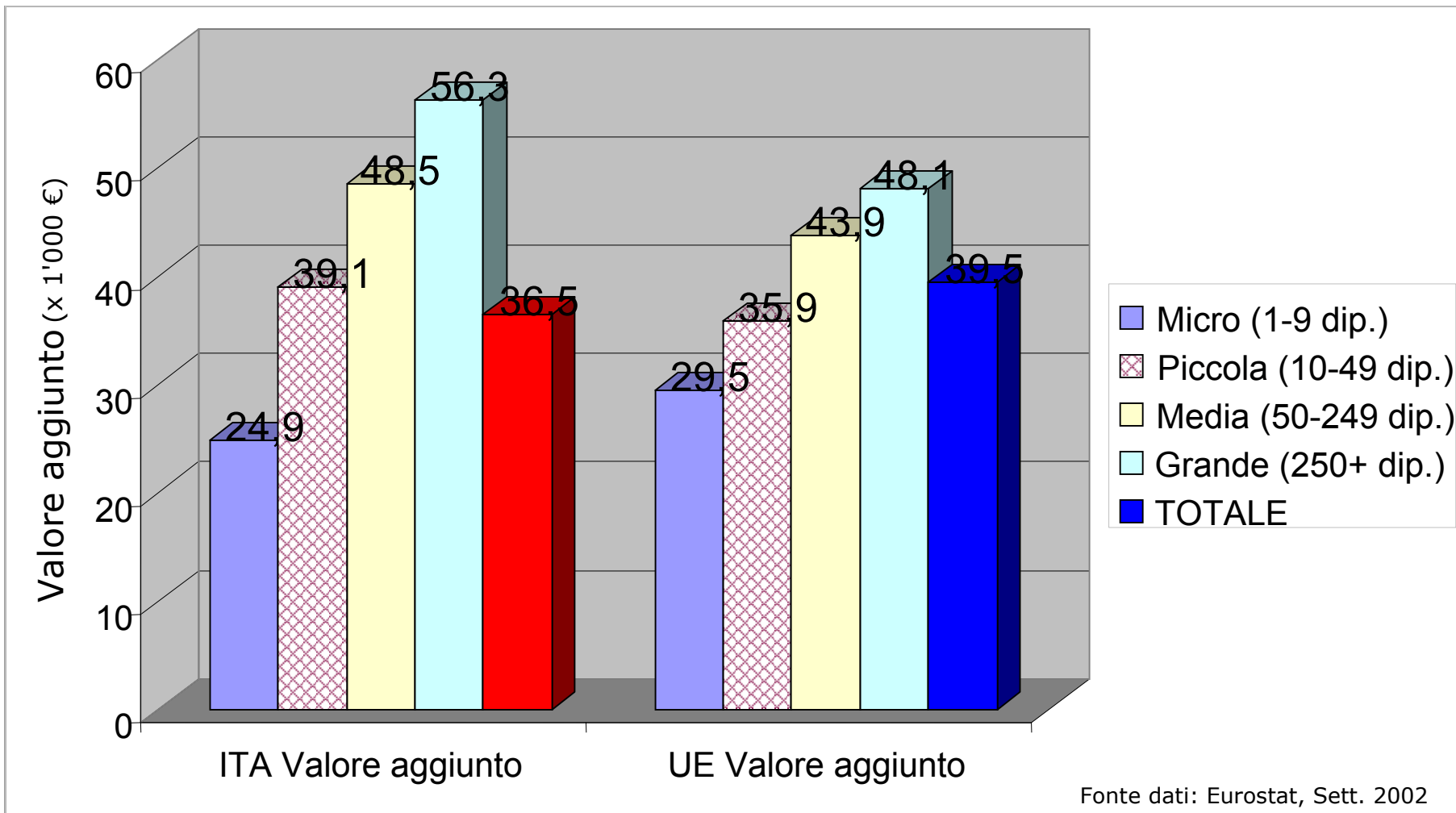
Dimensione media Imprese

(Fonte: Eurostat, Sett. 2002)



Valore aggiunto per dipendente

... la microazienda rappresenta l'anello debole del Sistema Imprenditoriale Italia

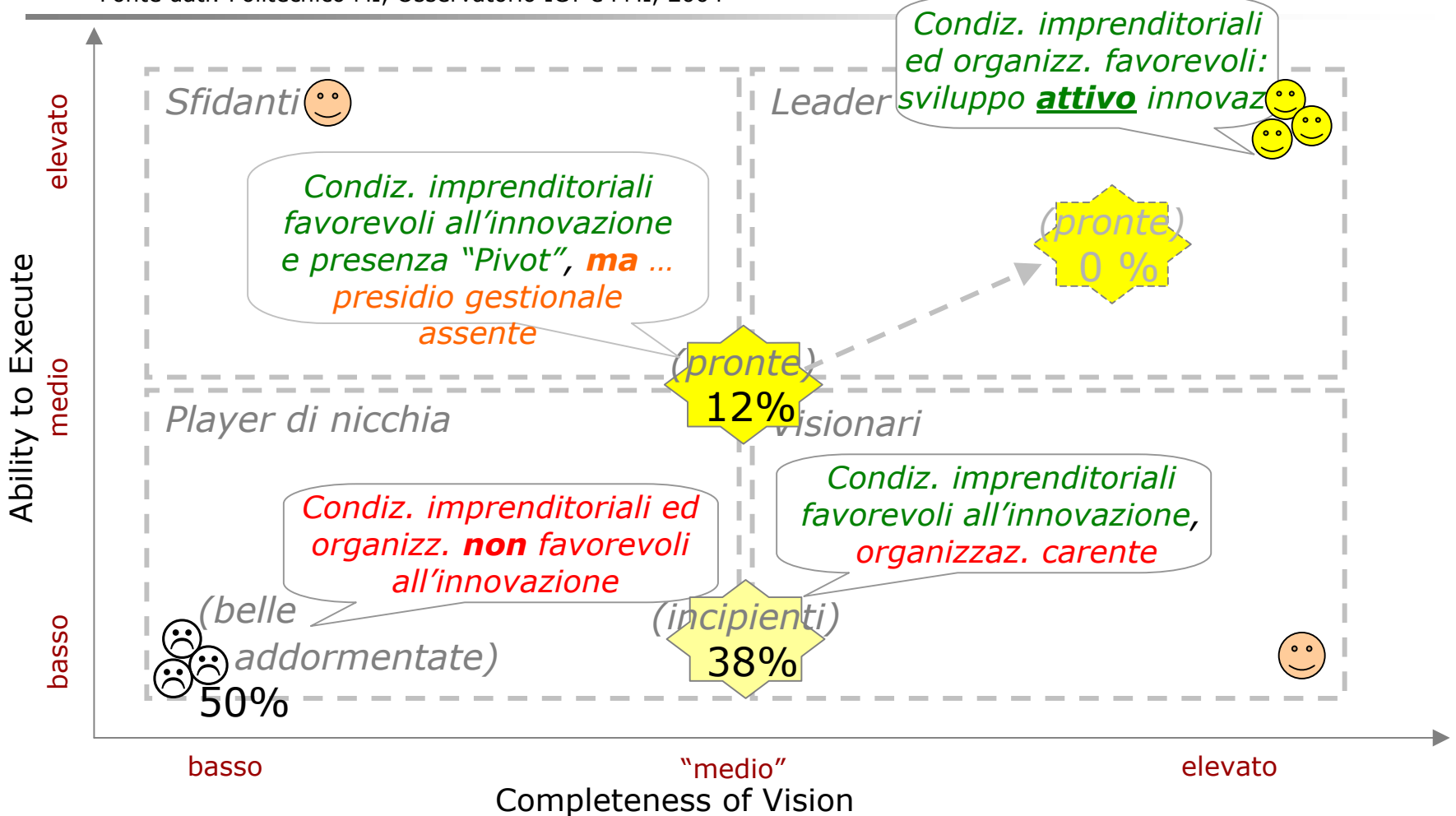


Fonte dati: Eurostat, Sett. 2002

Posizionamento PMI

(Rielaborazione survey Poli_MI usando la matrice Gartner)

Fonte dati: Politecnico MI, Osservatorio ICT e PMI, 2004



Aggregazione per innovare e competere

(accordi di cooperazione, filiere senza leader, consorzi o associazioni, distretti virtuali, ecc.)

- L'aggregazione di imprese è un'alleanza tra imprese diverse al fine di cooperare e raggiungere, nelle diverse aree aziendali, la dimensione minima necessaria affinché il "business" diventi conveniente e remunerativo.
 - Non si tratta di fondere più imprese in una più grande o di formare un gruppo di imprese con una capogruppo (Holding), ma solo di costituire una nuova entità più ampia (meta-impresa), che può avere o meno personalità giuridica, per pianificare e coordinare le attività/aree di interesse comune.
 - Tutto ciò non comporta la perdita dell'individualità e dell'autonomia del singolo imprenditore, che continua a gestire la propria piccola impresa.
 - Solo le linee guida strategiche relative ad alcune aree di interesse comune (a seconda dei casi: approvvigionamenti, produzione, mercato, ICT, ecc.) sono concordate e condivise con gli altri imprenditori partecipanti all'aggregazione (vedere meta-impresa).
- Una simile soluzione può facilitare anche l'introduzione dell'innovazione (business, tecnologia, organizzazione, politica commerciale, area geografica, ecc.) nelle Micro e PMI.

Aggregazione: Fattori Critici di Successo

(accordi di cooperazione, filiere senza leader, consorzi o associazioni, distretti virtuali, ecc.)

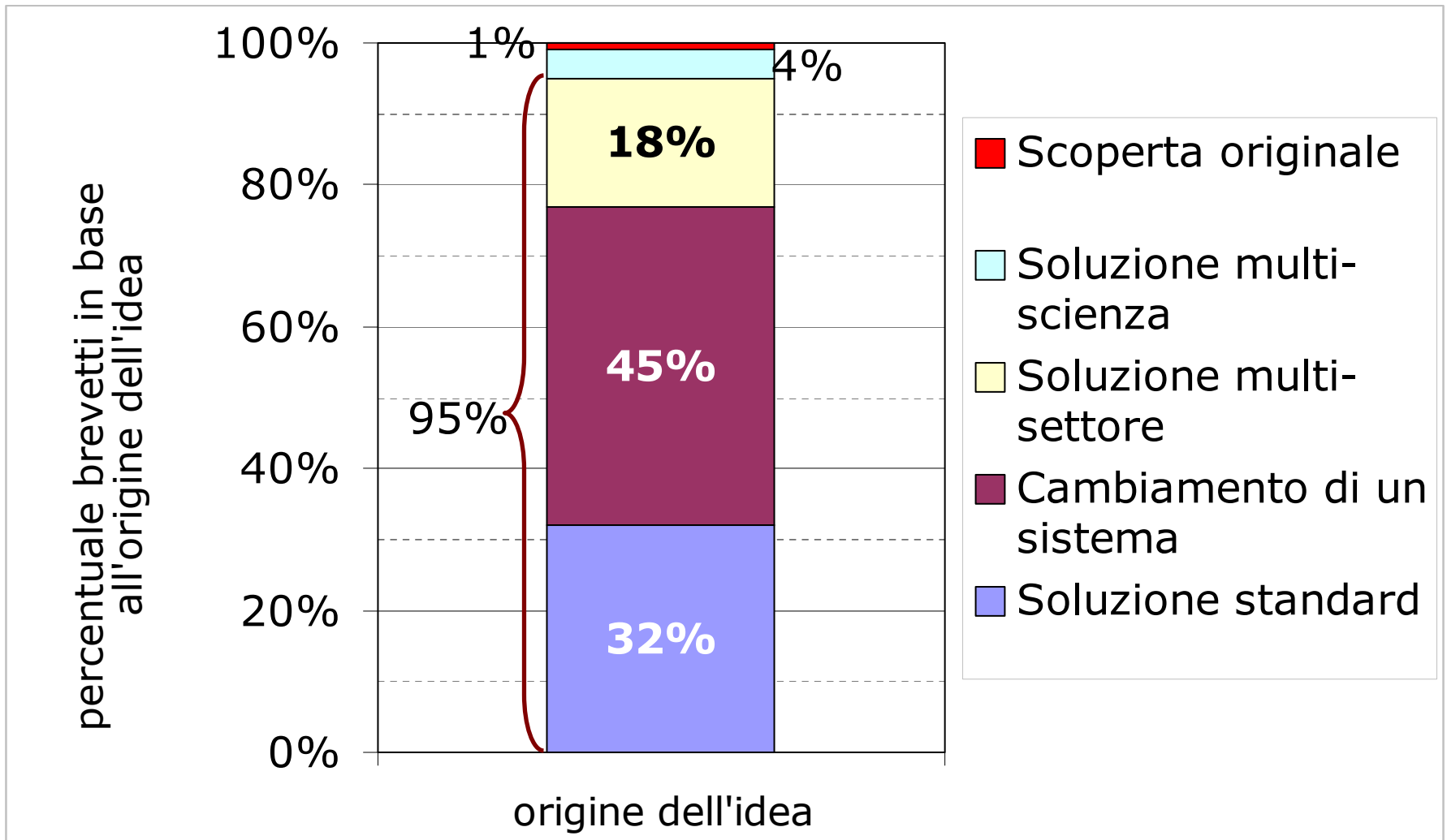
- Gestione dell'aggregazione imparziale e trasparente
- Incremento del livello competitivo sul mercato di ciascun partecipante,
 - grazie alle sinergie ottenute dall'unione delle singole eccellenze
- Vantaggio per ciascun singolo partecipante superiore a quello ottenuto quando agisce individualmente,
 - senza compromettere i vantaggi degli altri partecipanti
- Partecipazione senza pregiudizi e con convinzione alla nuova organizzazione comune (meta-impresa), mettendo da parte gli individualismi
- Professionisti competenti (meta-manager) in grado di
 - individuare obiettivi comuni soddisfacenti per i singoli partecipanti,
 - motivare i partecipanti all'aggregazione,
 - garantire l'imparzialità e la fiducia reciproca di tutti i partecipanti

Appendice

A-3) Processo di Innovazione

Idea alla base dei brevetti

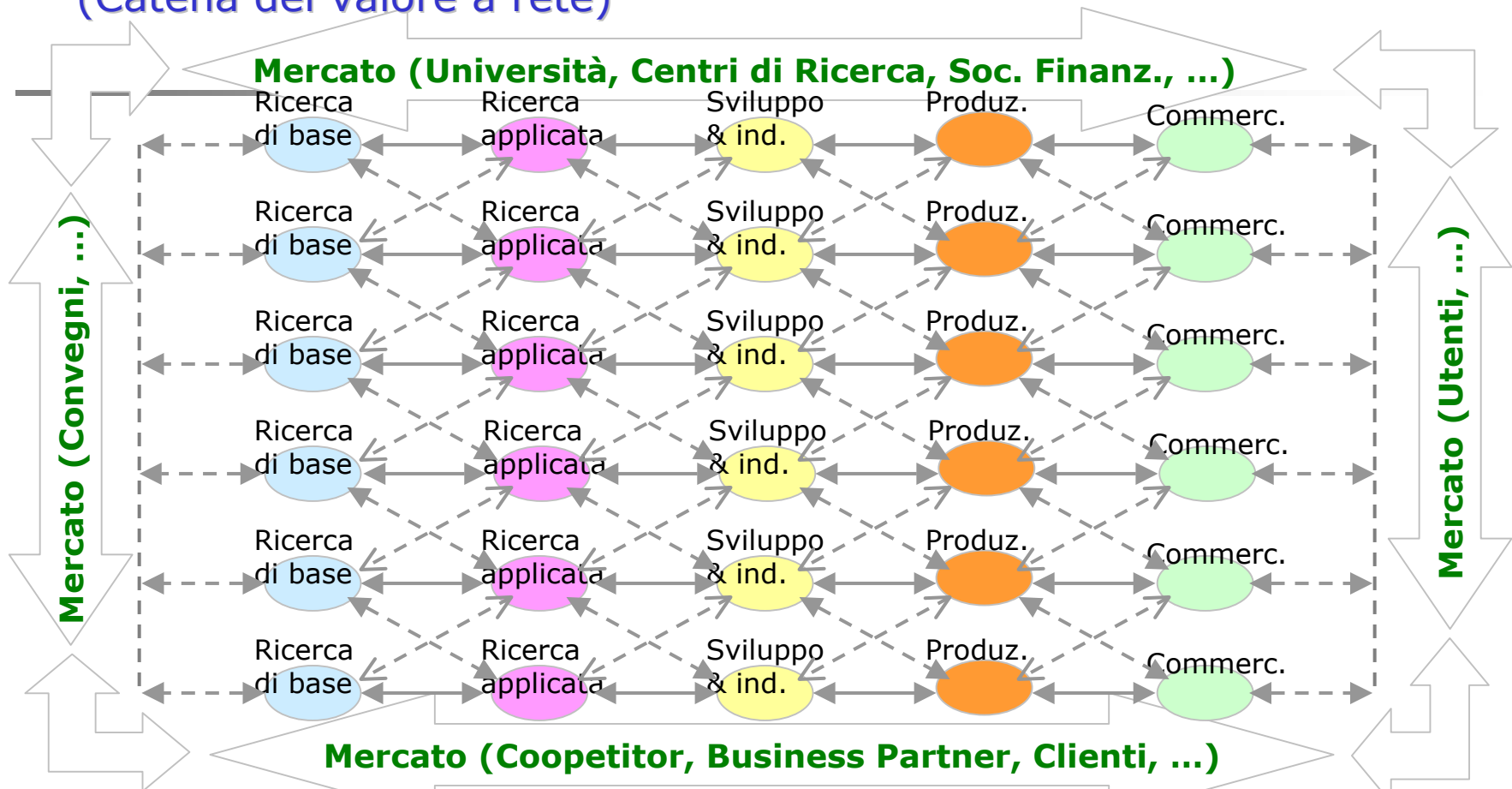
... il 95% dei brevetti riguarda soluzioni già applicate in altri settori



Sistema di innovazione

- **Sistema**
 - Insieme ordinato costituito da più elementi interdipendenti connessi tra loro in modo organico;
 - L'insieme dei rapporti che si stabiliscono tra organizzazione e/o individui in relazione alle loro attività.
- **Sistema di innovazione**
 - E' quel sistema orientato a ideare e sviluppare innovazione.
 - L'ambiente locale, regionale, nazionale o sovranazionale in cui si svolge l'attività innovativa.
 - Oltre alle imprese, comprende la ricerca di base, il finanziamento dell'innovazione, i servizi e i programmi di sostegno alle imprese, e le reti mediante le quali interagiscono questi componenti.

Sistema di Innovazione (Catena del valore a rete)



L'innovazione è un processo complesso che avviene in diversi modi, non è mai lineare: da ogni nodo del ns. sistema scaturiscono dei feedback e degli input.

Questo rende necessario lo sviluppo di un "sistema" innovativo: sono necessari "attori" proattivi (ricercatori, progettisti, impiantisti, commerciali, ecc.) in grado di percepire, interpretare e condividere le informazioni; occorre anche un efficace "sistema ICT" a supporto.

Approccio per l'innovazione di prodotto

(Fonte: O. Pallme, www.pallme.com)



Quale innovazione di prodotto ?

(Fonte: Kottler, Mktg laterale, 2004)

- **Caratteristica fondamentale**
 - Variare un attributo specifico, funzionale (prestazione) o fisico (componente)
 - per adattare l'offerta ad alcune nicchie di mercato
- **Formato**
 - Variare il volume, la quantità o la frequenza senza variare nessun altro attributo
 - per soddisfare esigenze diverse
- **Confezione**
 - Modifiche del contenitore
 - per modificare la percezione del vantaggio offerto e differenziare il canale di distribuzione
- **Design**
 - Modifiche all'aspetto fisico
 - per ampliare il mercato con differenti posizionamenti
- **Integrazioni**
 - Aggiunta di componenti complementari o di servizi supplementari
 - Per ravvivare l'interesse nella fase di maturità del prodotto
- **Riduzione dei costi (materiali e/o immateriali) di acquisto**
 - Servizio pre-sales, after-sales

Approccio per l'innovazione di processo

(Fonte: O. Pallme, www.pallme.com)



Draft

1. **Analisi del mercato**
 - Identificazione opportunità e minacce
 - Identificazione esigenze esterne (Clienti, Fornitori, ecc.) e/o interne
2. **Analisi impresa**
 - Punti di forza e debolezza
3. **Strategie**
 - Definizione obiettivi
 - Identificazione risorse necessarie (metodologie e processi di business, tecnologie, RU, ecc.)
4. **Ideazione nuovo processo**
 - Analisi obiettivi di business
 - Analisi esigenze degli attori esterni (Clienti, Fornitori, ecc.) e interni coinvolti
 - Definizione caratteristiche processo
 - Stesura piano operativo (progetto di cambiamento)
5. **Ricerca applicata**
 - Analisi caratteristiche processo
 - Ricerca e individuazione componenti (metodologia, tecnologia, ecc.) utili disponibili
6. **Sviluppo nuovo processo**
 - Applicazione componenti al caso
 - Alfa-test
 - Motivazione, incentivazione, formazione RU (eventualmente Recruitment)
 - Beta-test (Deployment progetto pilota)
 - Altro (?)
7. **Implementazione nuovo processo (Go live)**
 - Processo (metodologia, tecnologia, ecc.) esteso progressivamente a tutti gli attori interessati
 - Motivazione, incentivazione, formazione RU (eventualmente Recruitment)
 - Tutoring
 - Altro (?)
8. **Misure e controllo**
 - Analisi
 - Analisi soddisfazione

Attori coinvolti nel processo di innovazione

Interni

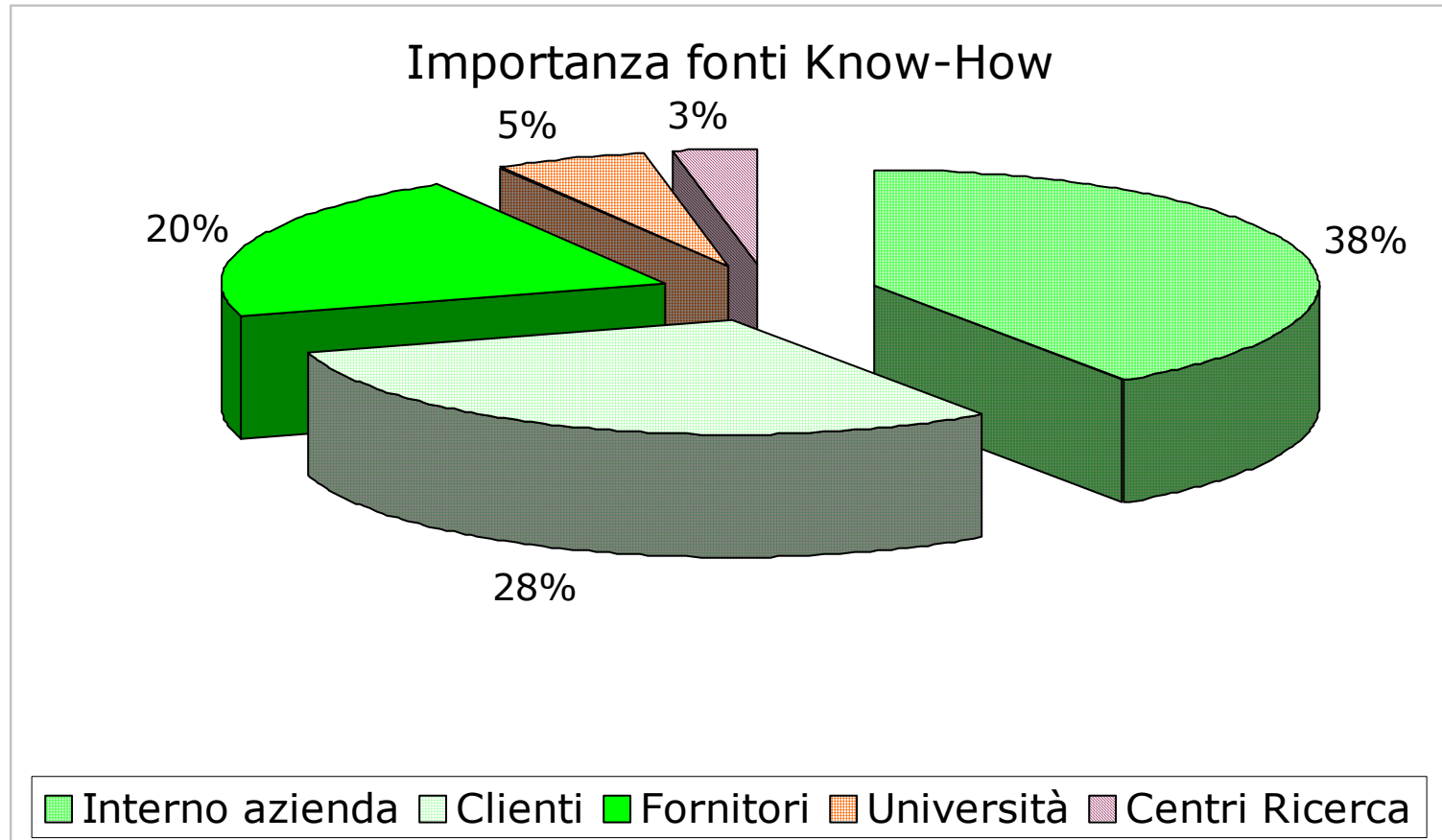
- Marketing
 - Market Analysis
 - Marketing Strategy
 - Product Management
 -
- Vendite
- R&S
- Approvvigionamento
- Produzione
- Qualità
- Servizi
- Finanza
- Top management

Esterni

- Fornitori
- Clienti/consumatori/utilizzatori
- Istituti di ricerca (Tech)
- Ricerche di mercato
- Consulenti
- Ex-dipendenti

Fonti Know-How in UE

(Fonte Eurostat, Genn. 2004)



(Nota: esclusi Irlanda, Lussemburgo e Regno Unito)

ICT a supporto del processo di innovazione

- Collaborative Portals
 - Condivisione informazioni, dati e documenti
 - Content Management
- Motori di ricerca
- Marketing & Business Intelligence
 - Database interni ed esterni
- Document & Knowledge Management
 - Database interni ed esterni
- Product Lifecycle Management (PLM)
 - Configuratori avanzati (nel caso di PMI)
- CRM, PRM, ERM, SCM, . . .
- . . .

La casa delle competenze

© Oscar Pallme, Dic. 2004 (www.pallme.com)

