



Bocconi

SDA

Innovazione aziendale e Innovazione IT: evidenze territoriali dal Check-up dell'innovazione

gianluca.salviotti@sdabocconi.it

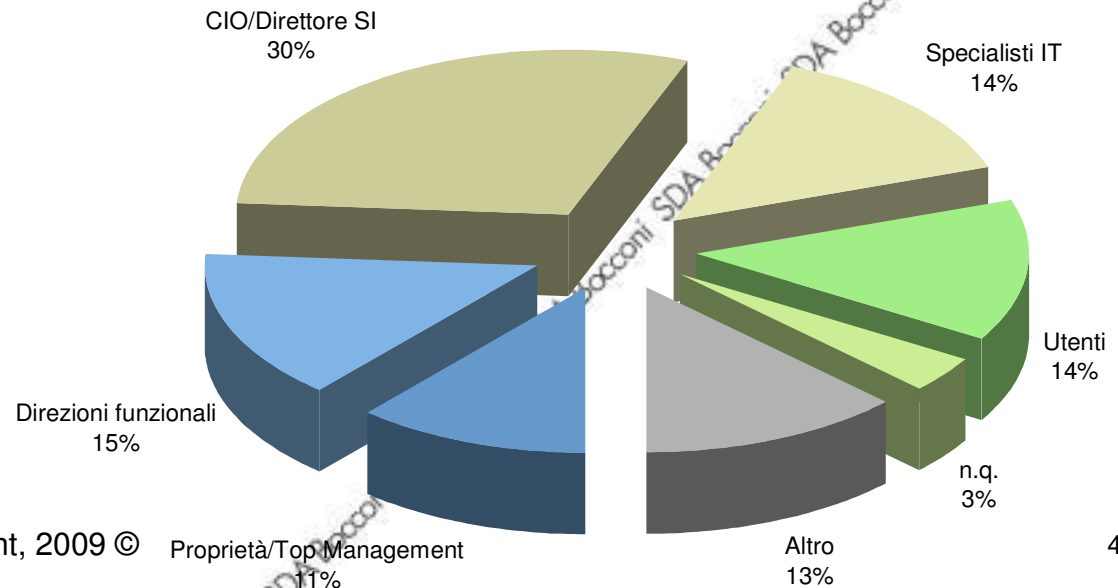
www.sdabocconi.it/si

Agenda

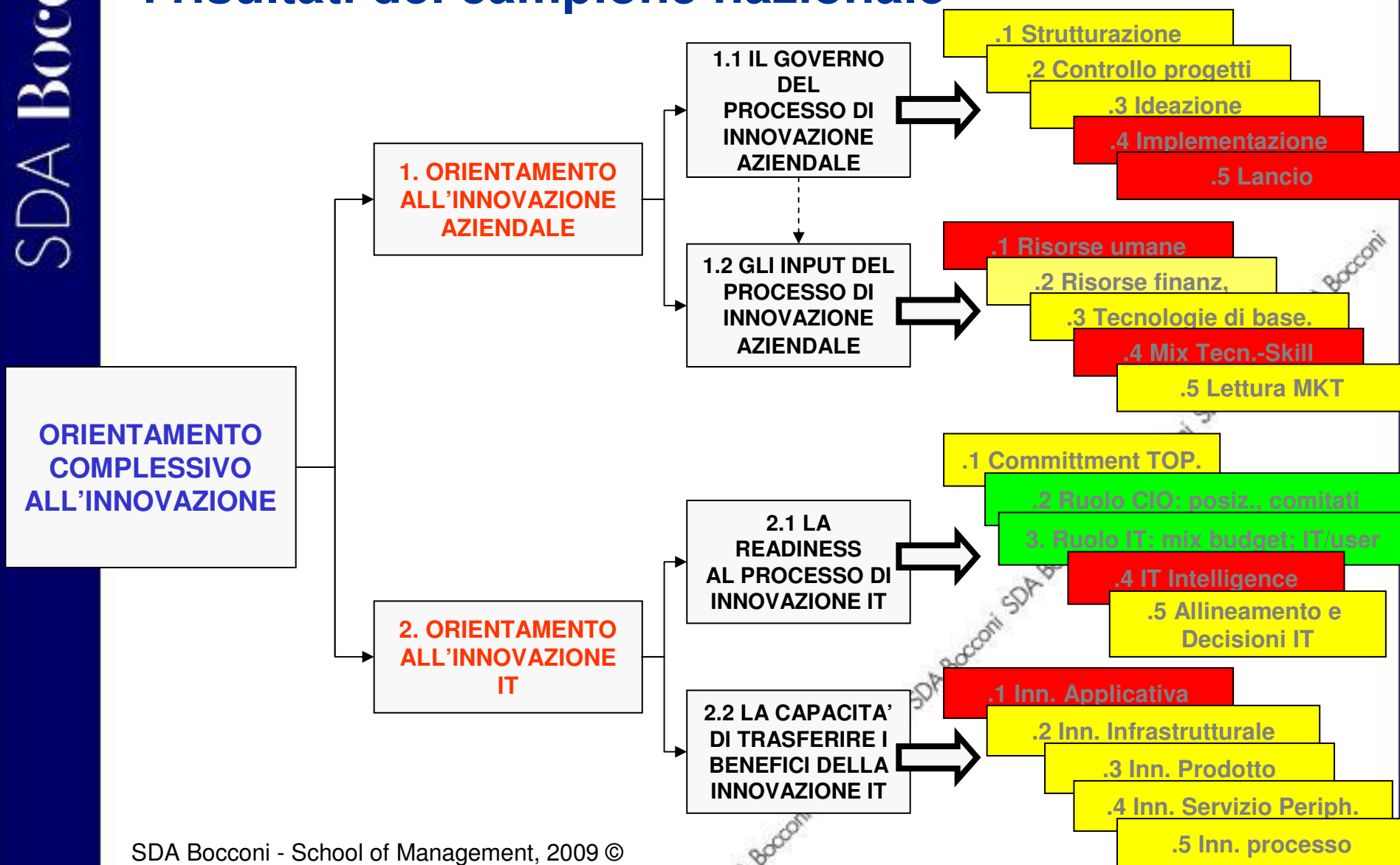
- Il check-up dell'innovazione
- Evidenze territoriali dal check-up dell'innovazione
- Sintesi e conclusioni
- Background: innovazione aziendale e innovazione IT

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 1.500 partecipanti, in cui ha risposto:

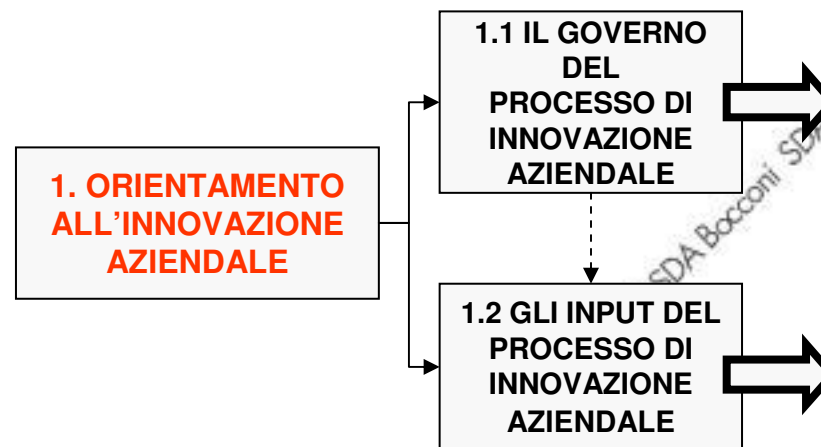


Il modello di riferimento e i risultati del campione nazionale



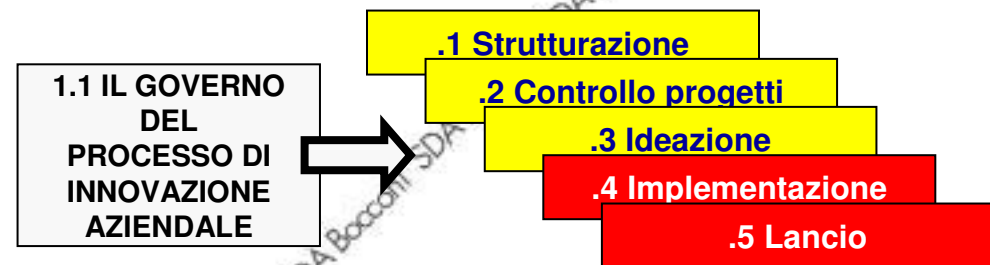
Il check-up dell'innovazione

- (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)



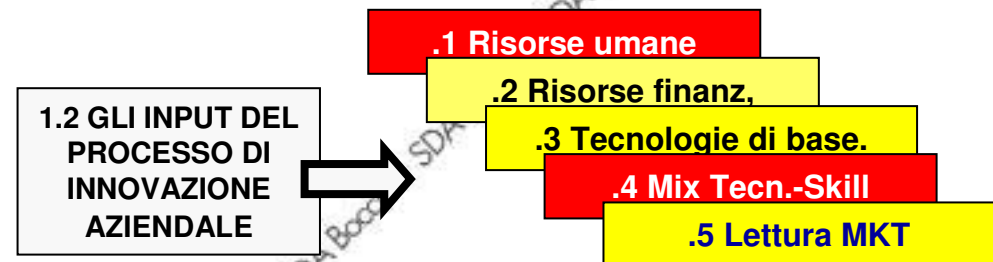
Il check-up dell'innovazione

- (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
 - dalle capacità di ideazione di nuovi prodotti o servizi
 - dalle capacità di implementazione di nuovi prodotti o servizi
 - dalle capacità di lancio di nuovi prodotti o servizi



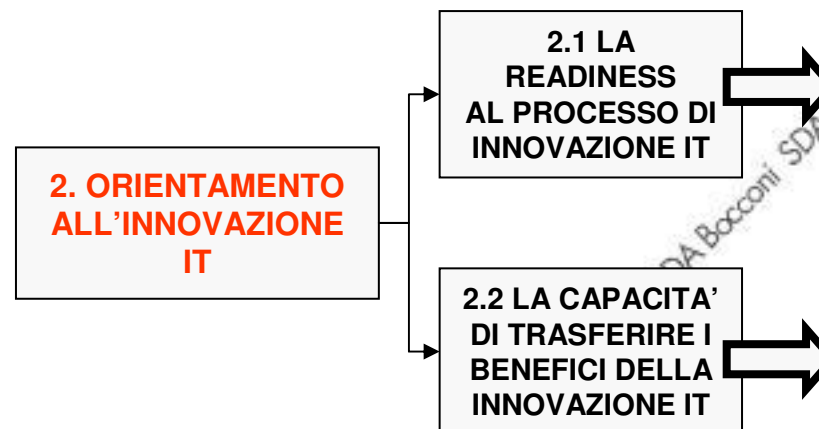
Il check-up dell'innovazione

- (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?
 - dal presidio delle risorse tecnologiche
 - tecnologie “industriali”
 - dalla capacità di aggregazione di tecnologie e competenze
 - dalla capacità di lettura del mercato



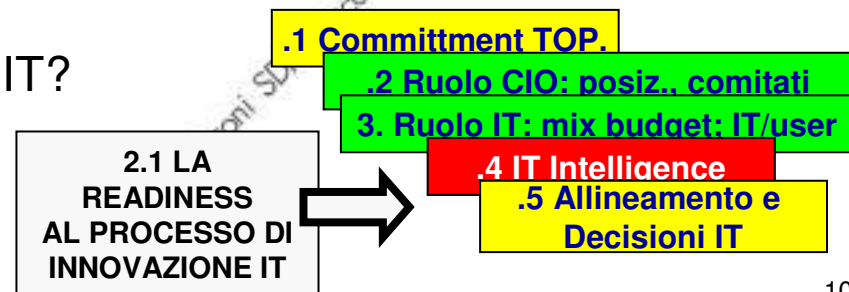
Il check-up dell'innovazione

- (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 i benefici dell'innovazione IT



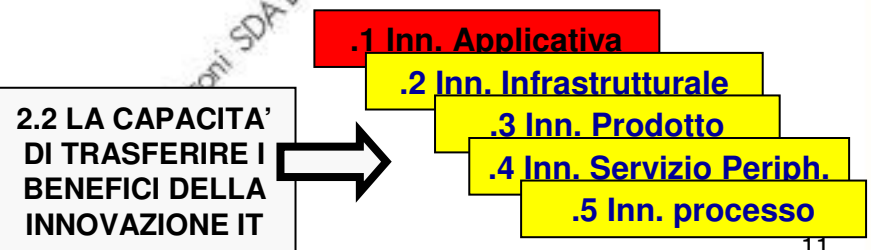
Il check-up dell'innovazione

- (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,
 - utilizzo delle risorse
 - opportunità di interazione fra specialisti e utenti
 - dalle capacità di individuazione e valutazione delle opportunità IT
 - dalle capacità di allineamento degli investimenti IT alle esigenze aziendali
 - chi decide gli investimenti IT?



Il check-up dell'innovazione

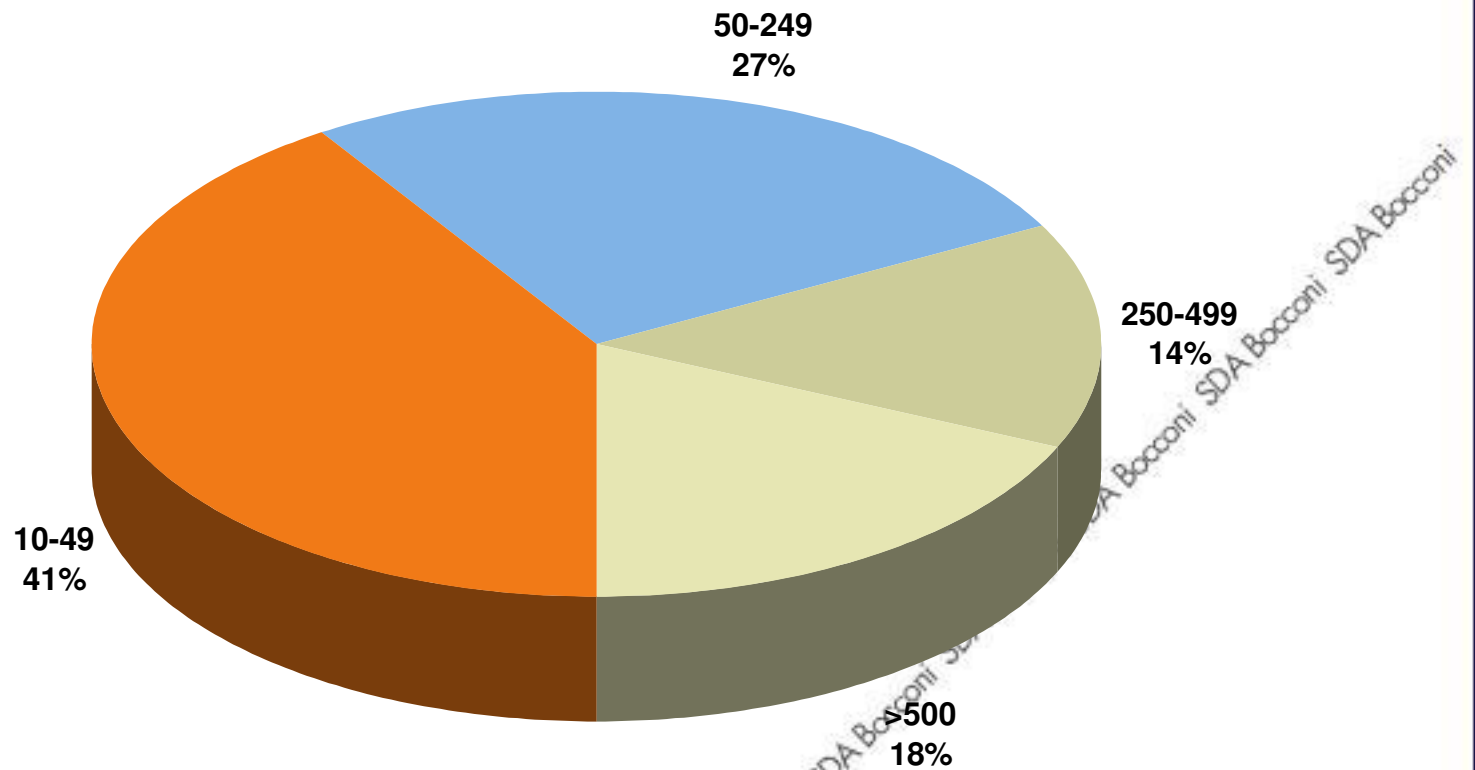
- (2.2) La capacità di trasferire i benefici dell'innovazione IT dipende:
 - dall'approccio all'innovazione applicativa
 - quanto l'innovazione applicativa è vista come una leva per l'innovazione aziendale?
 - dall'approccio all'innovazione infrastrutturale
 - quanto l'innovazione delle infrastrutture IT è vista 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



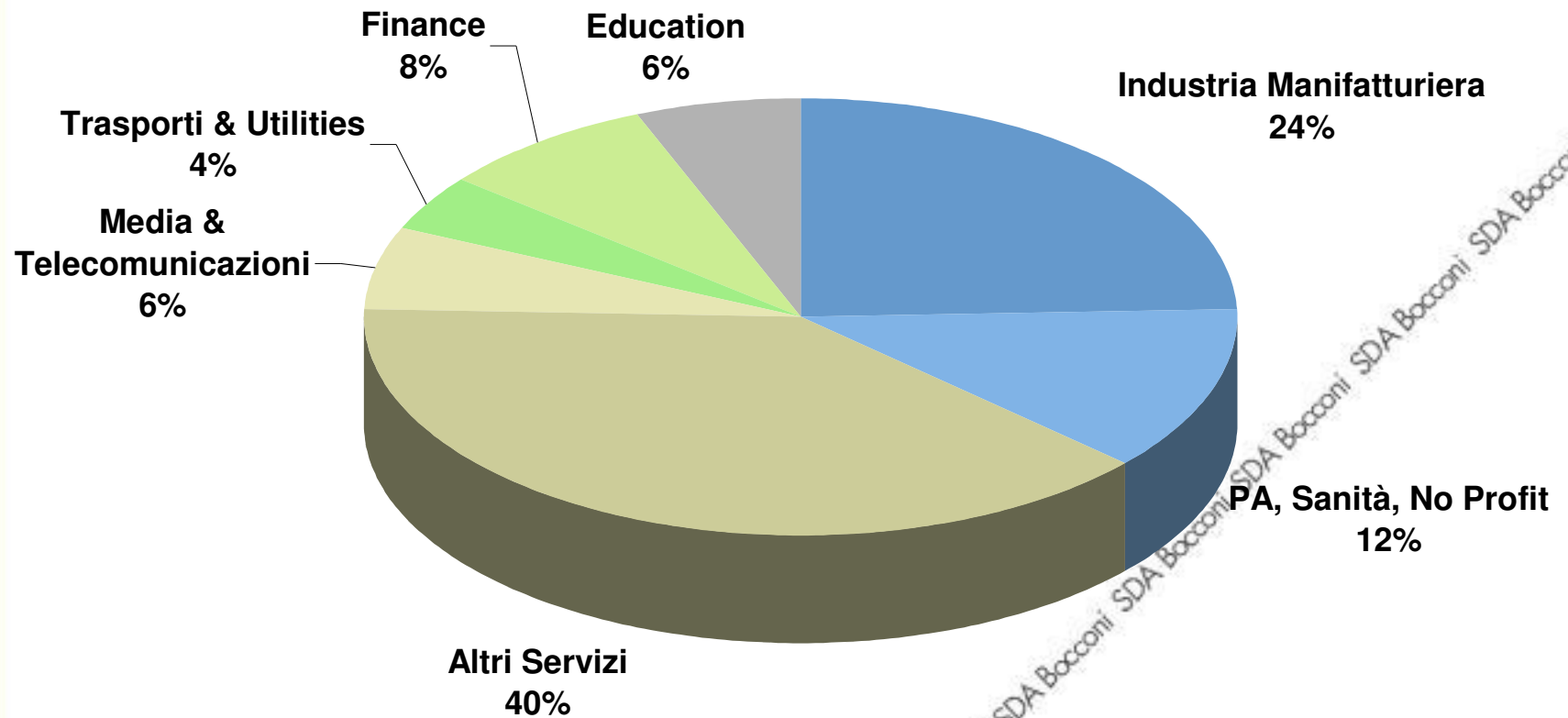
Premessa all'analisi delle evidenze territoriali

- Il campione analizzato è costituito da un gruppo di aziende associate all'Unione Industriali di Roma
- Per esigenze di comparabilità con il campione nazionale, il posizionamento medio delle aziende considerate è riferito in prevalenza alle PMI con un numero di dipendenti compreso fra 10 e 499 (82%)
- I cluster rappresentati nelle matrici di posizionamento sono riportati a titolo di esempio e includono solo alcune delle aziende del campione
- Le percentuali all'interno delle matrici di posizionamento si riferiscono al campione nazionale

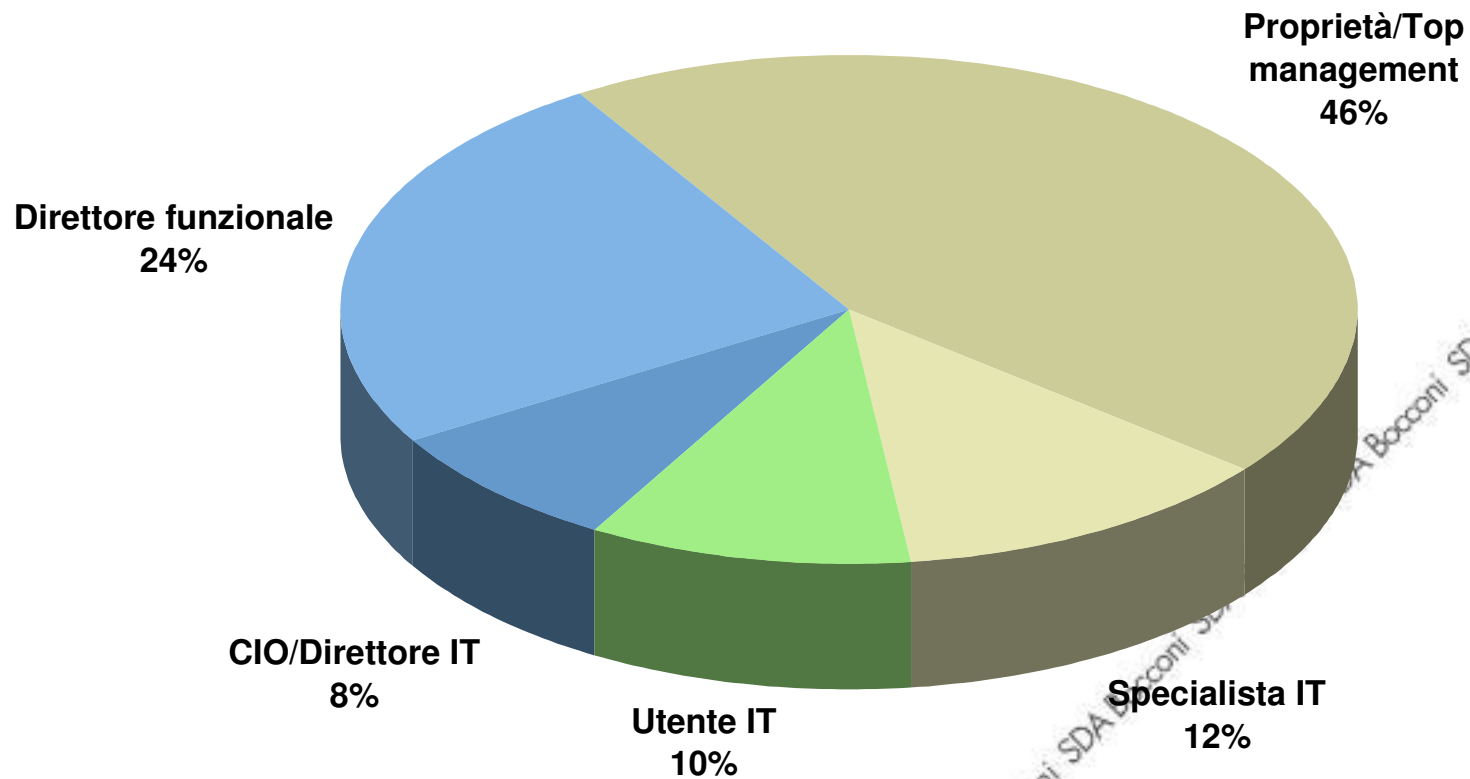
Distribuzione del campione: dipendenti



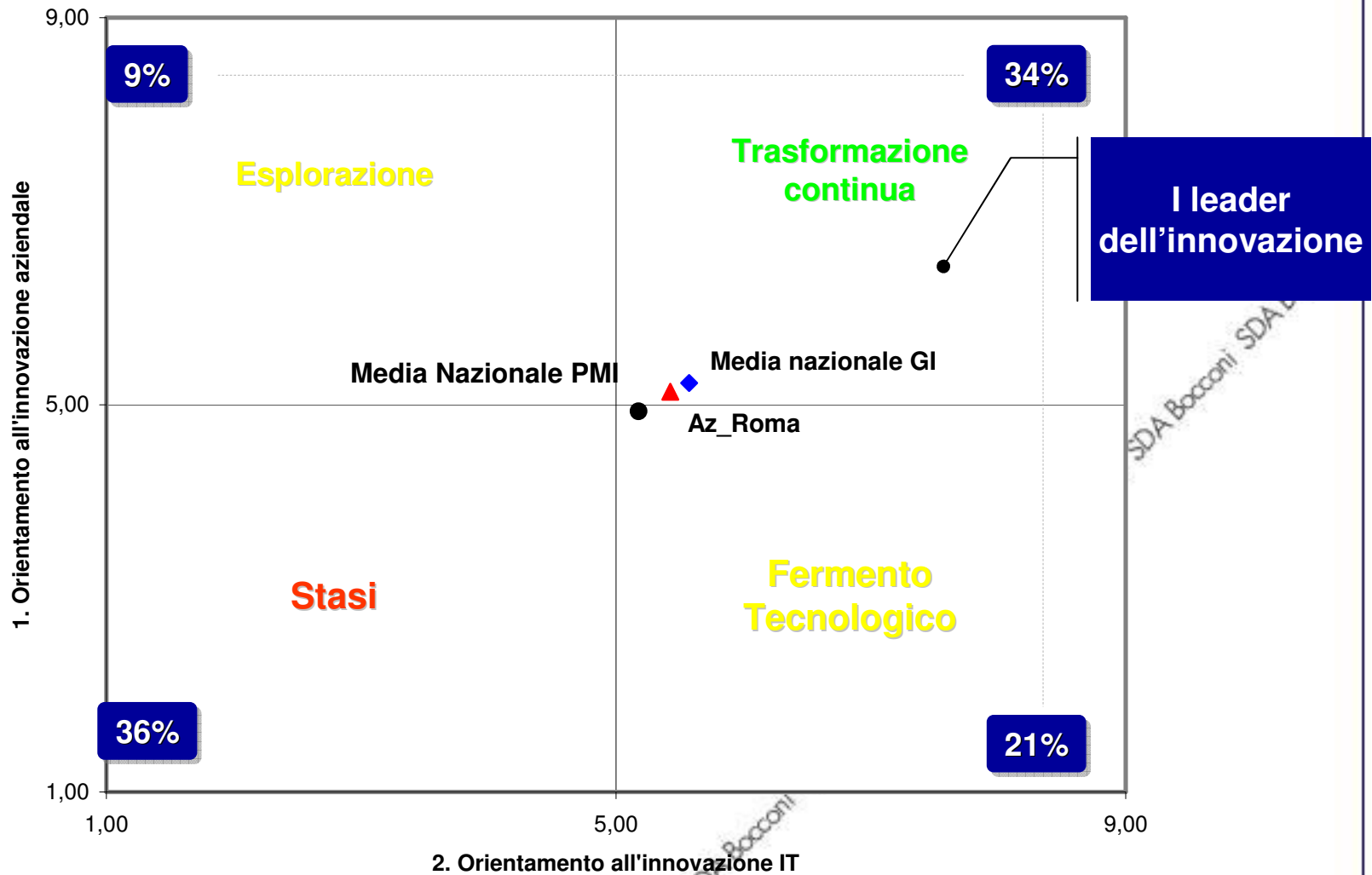
Distribuzione del campione: settori



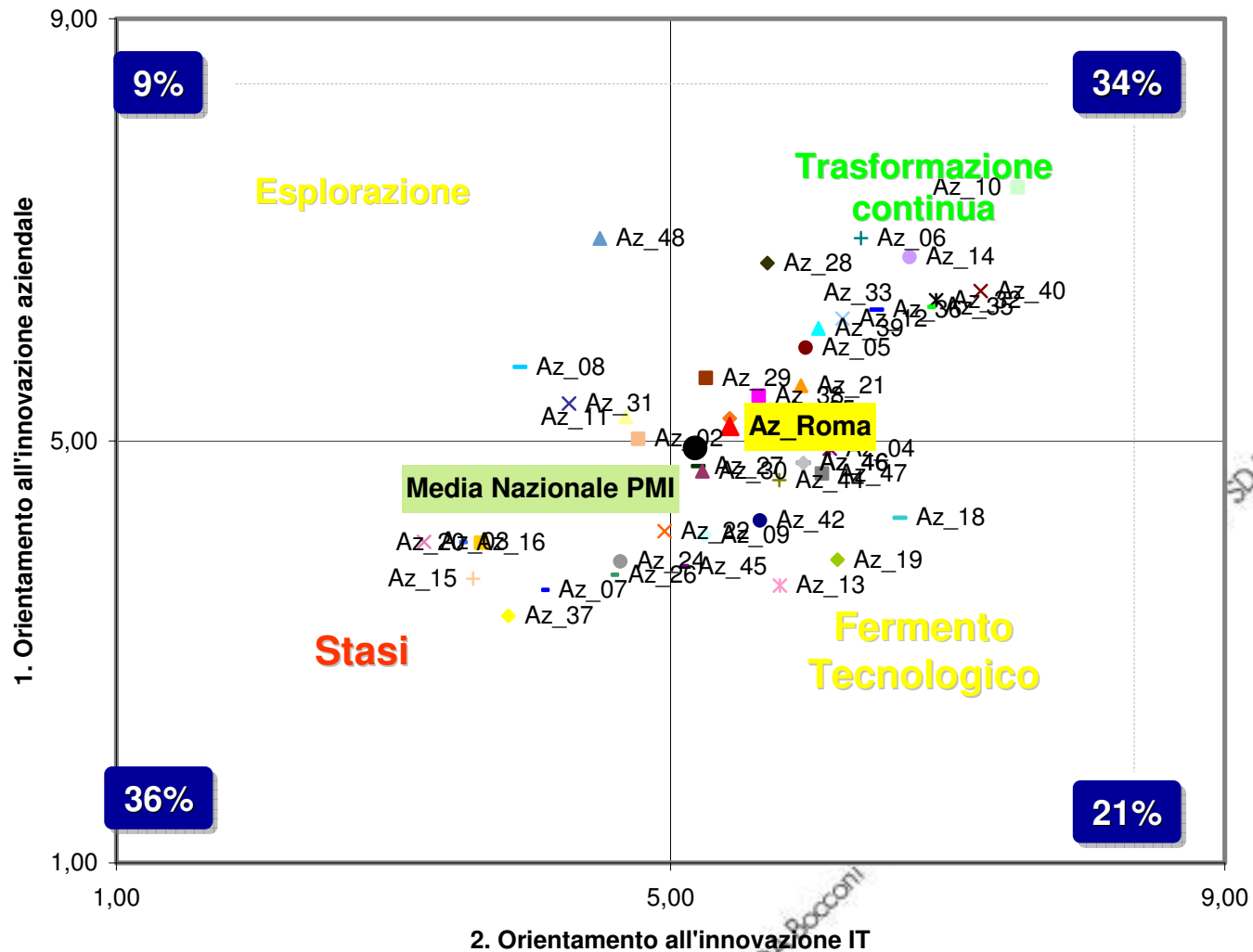
Distribuzione del campione: rispondenti



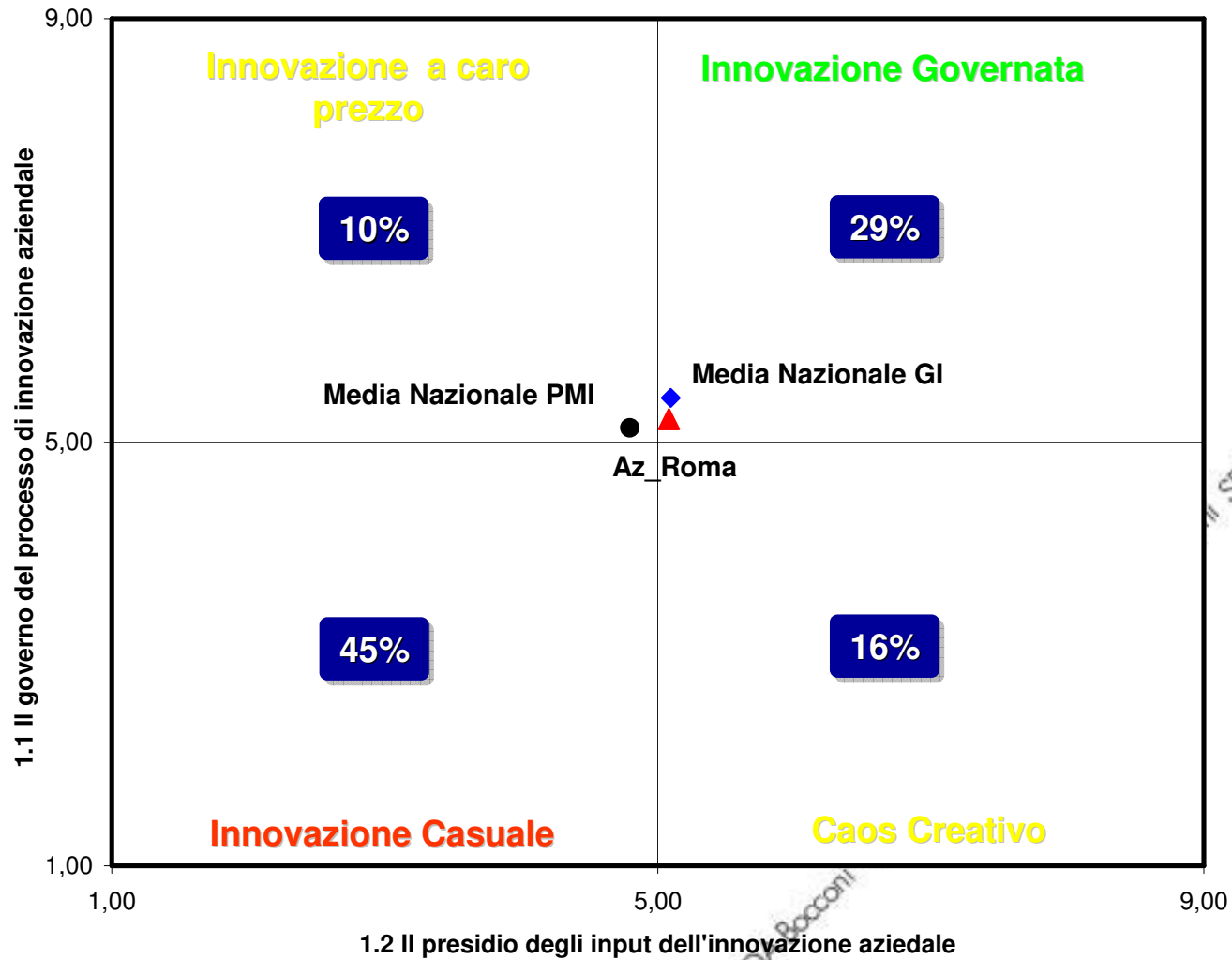
L'orientamento generale all'innovazione



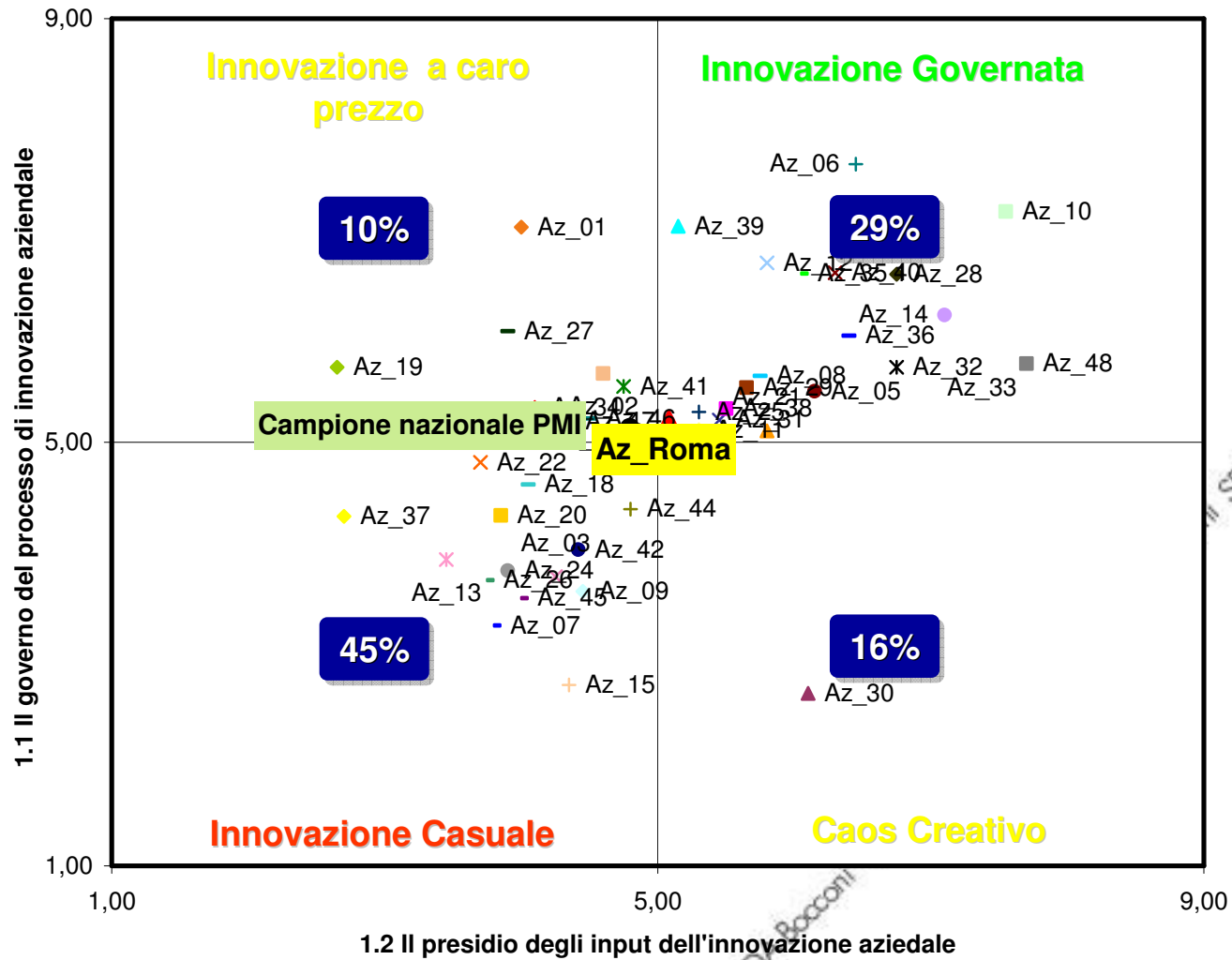
L'orientamento generale all'innovazione: il posizionamento di alcune aziende del campione



1. L'orientamento all'innovazione aziendale



L'orientamento all'innovazione aziendale: il posizionamento di alcune aziende del campione



1. Il semaforo dell'innovazione aziendale

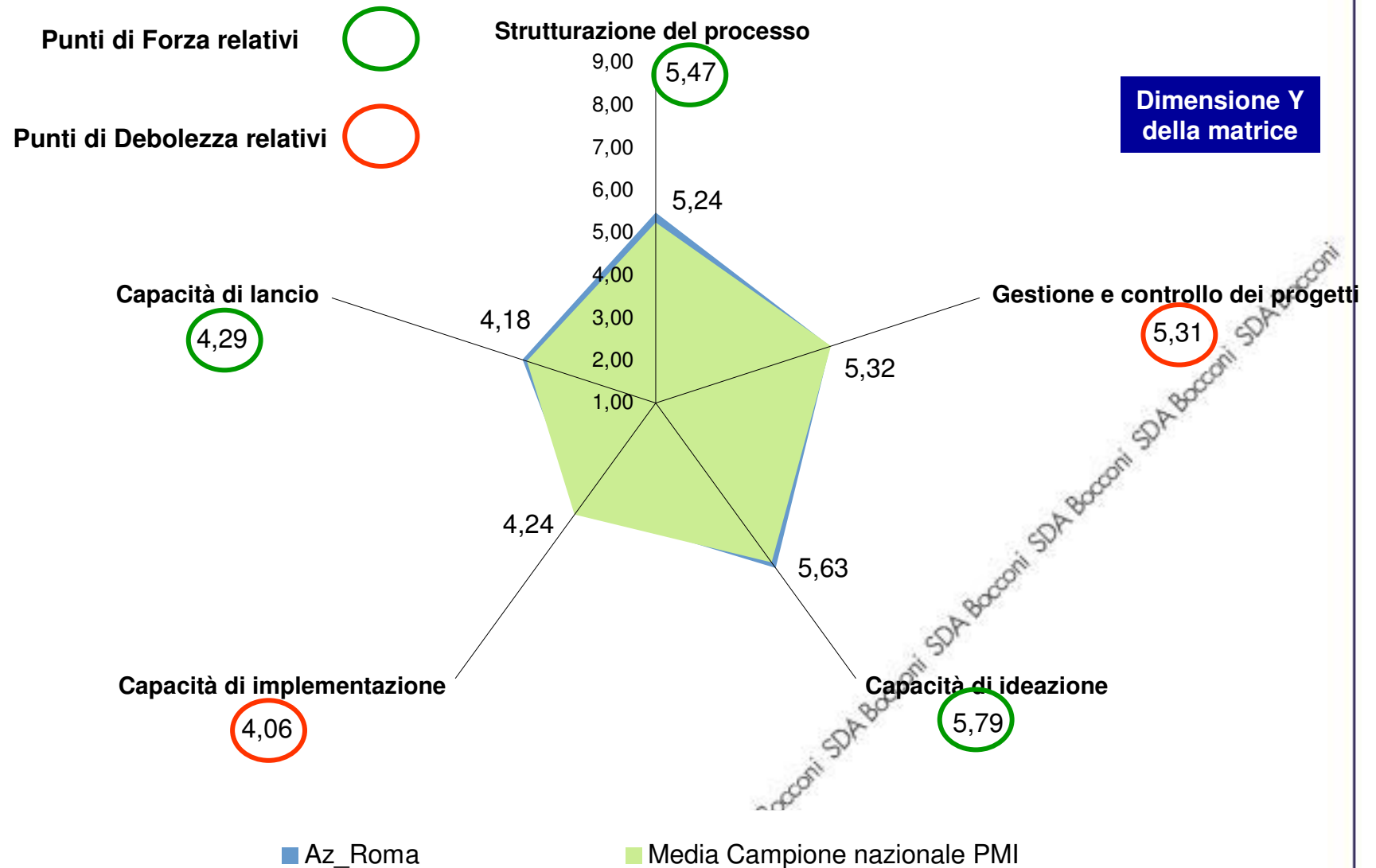
Aree di miglioramento

Strutturazione del processo
Gestione e controllo dei progetti
Capacità di ideazione
Risorse umane
Risorse finanziarie
Risorse tecnologiche
Capacità di lettura del mercato

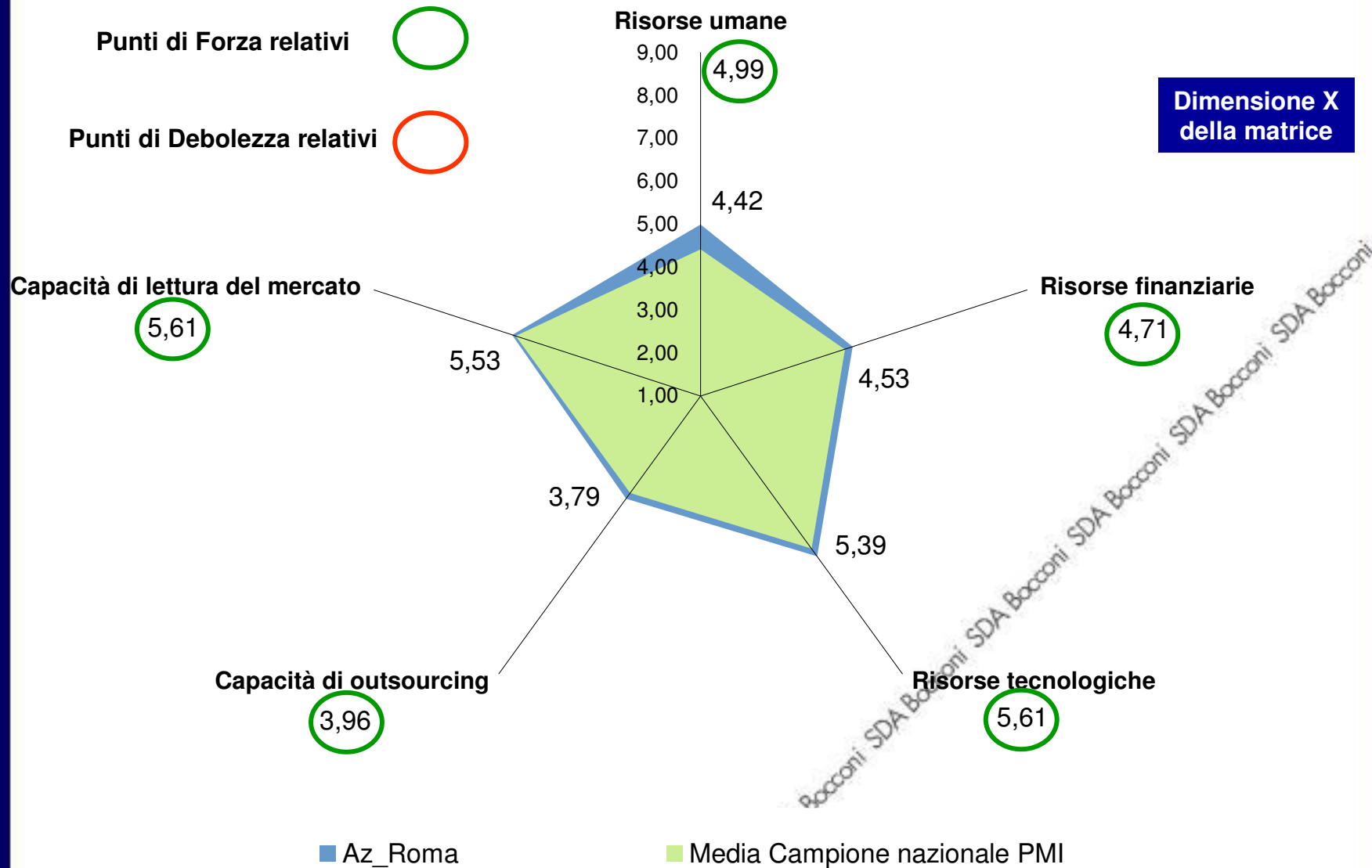
Punti di Debolezza

Capacità di implementazione
Capacità di lancio
Capacità di outsourcing

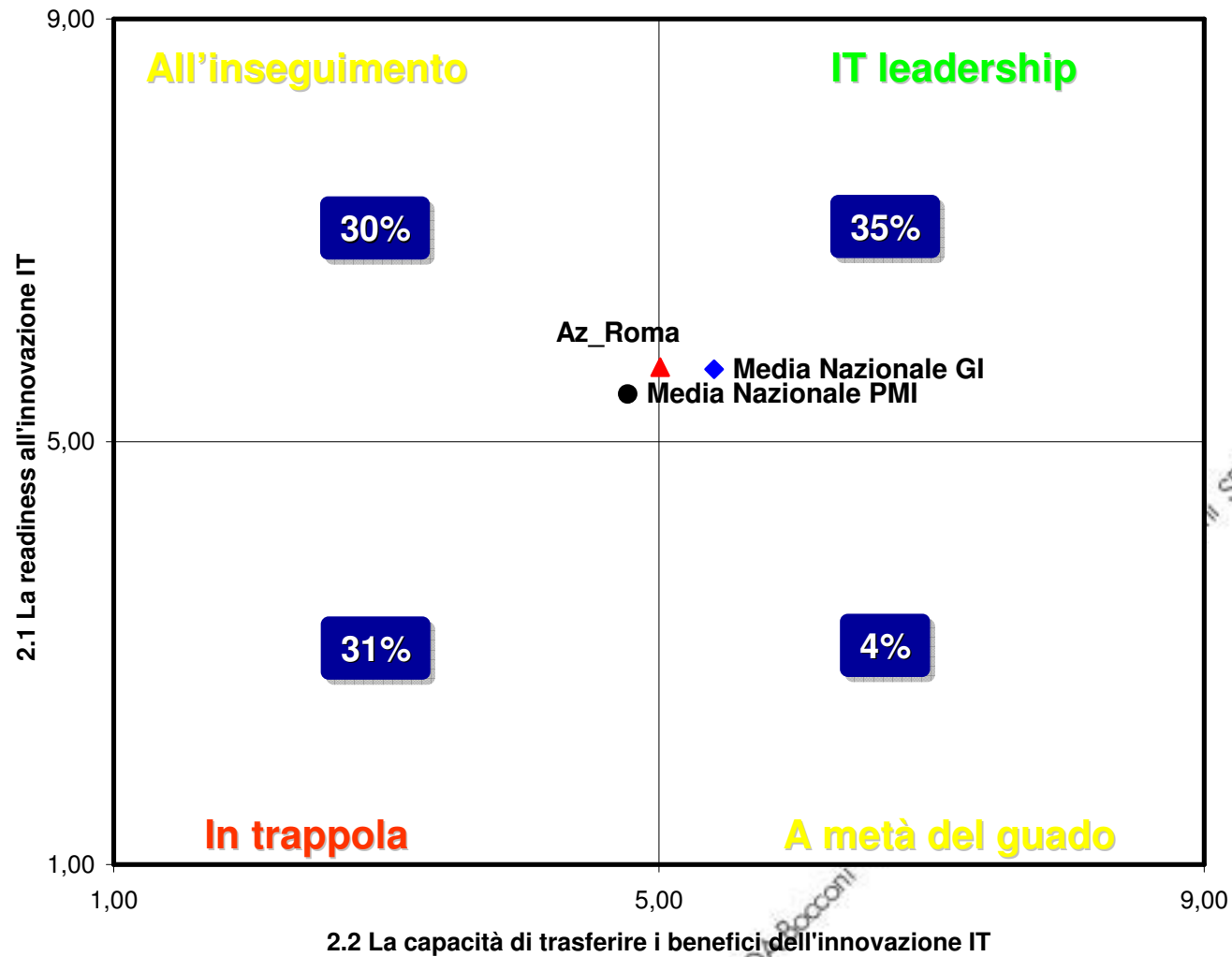
1.1 Il Governo del processo di innovazione



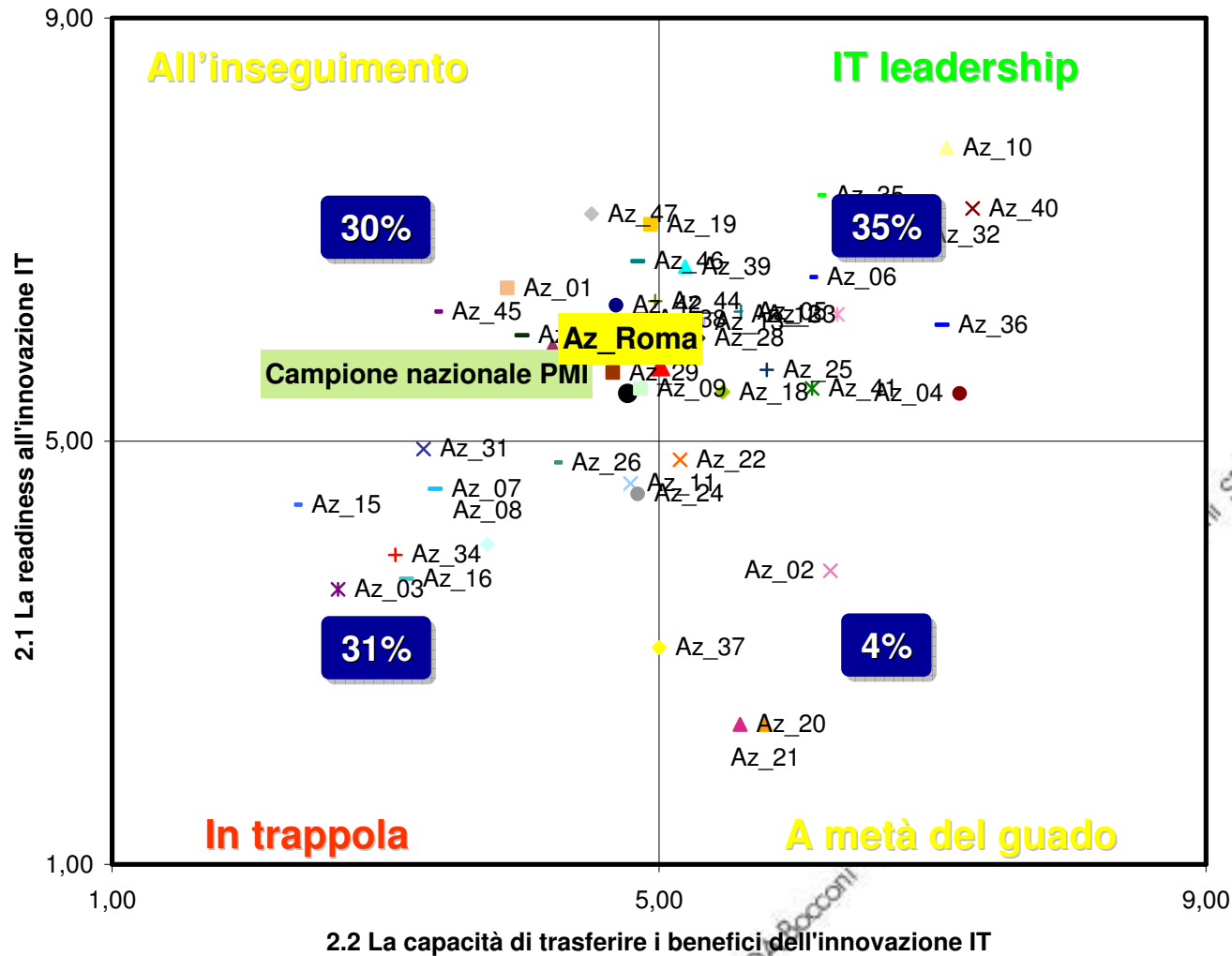
1.2 Gli input del processo di innovazione



2. L'orientamento all'innovazione IT



2. L'orientamento all'innovazione IT: il posizionamento di alcune aziende del campione



2. Il semaforo dell'innovazione IT

Punti di Forza

Commitment della proprietà/top management
Ruolo del Responsabile IT
Ruolo dell'IT nel processo di innovazione

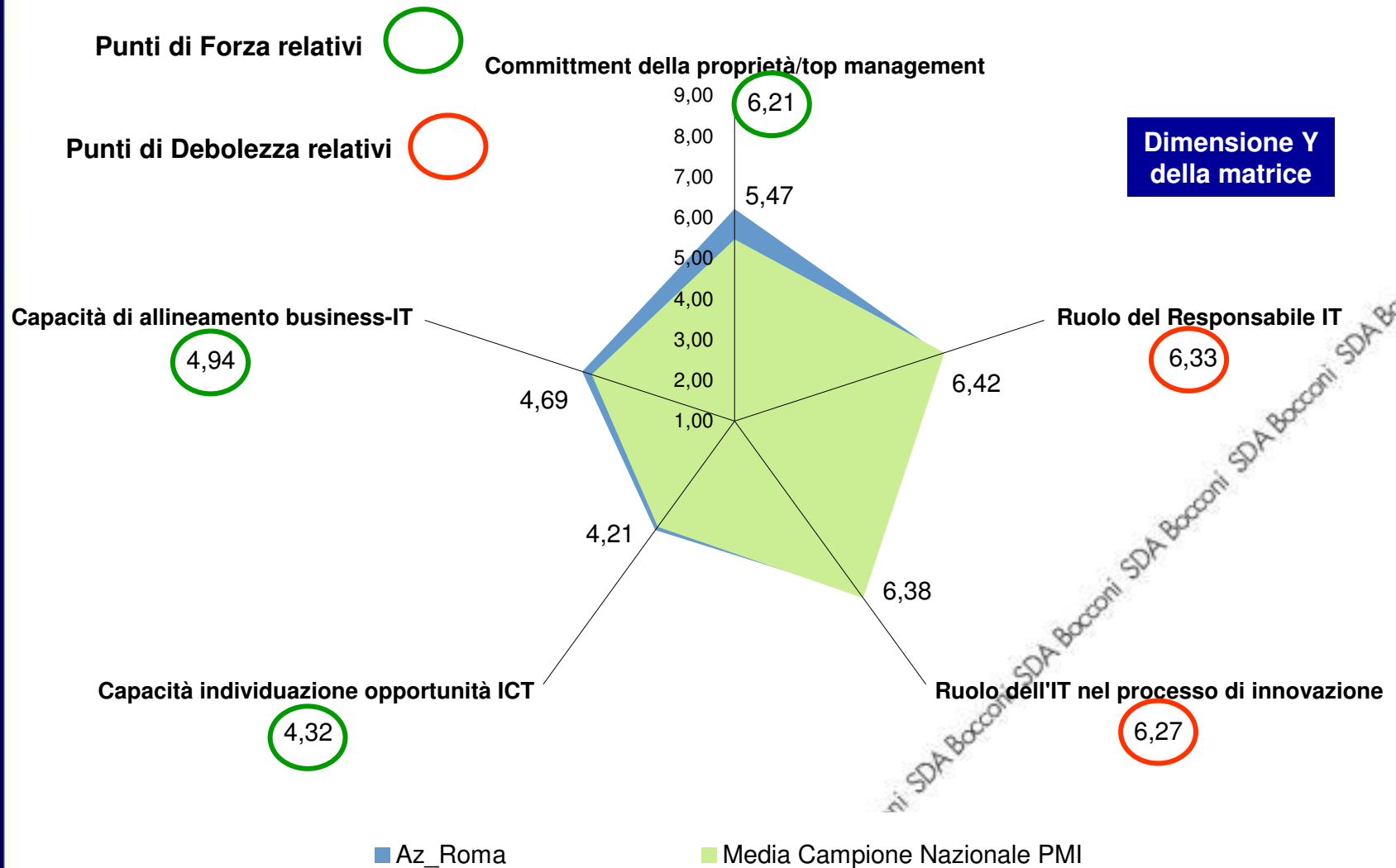
Aree di miglioramento

Capacità di allineamento business-IT
Innovazione infrastrutturale
Innovazione di prodotto/servizio
Innovazione servizi accessori
Innovazione di processo

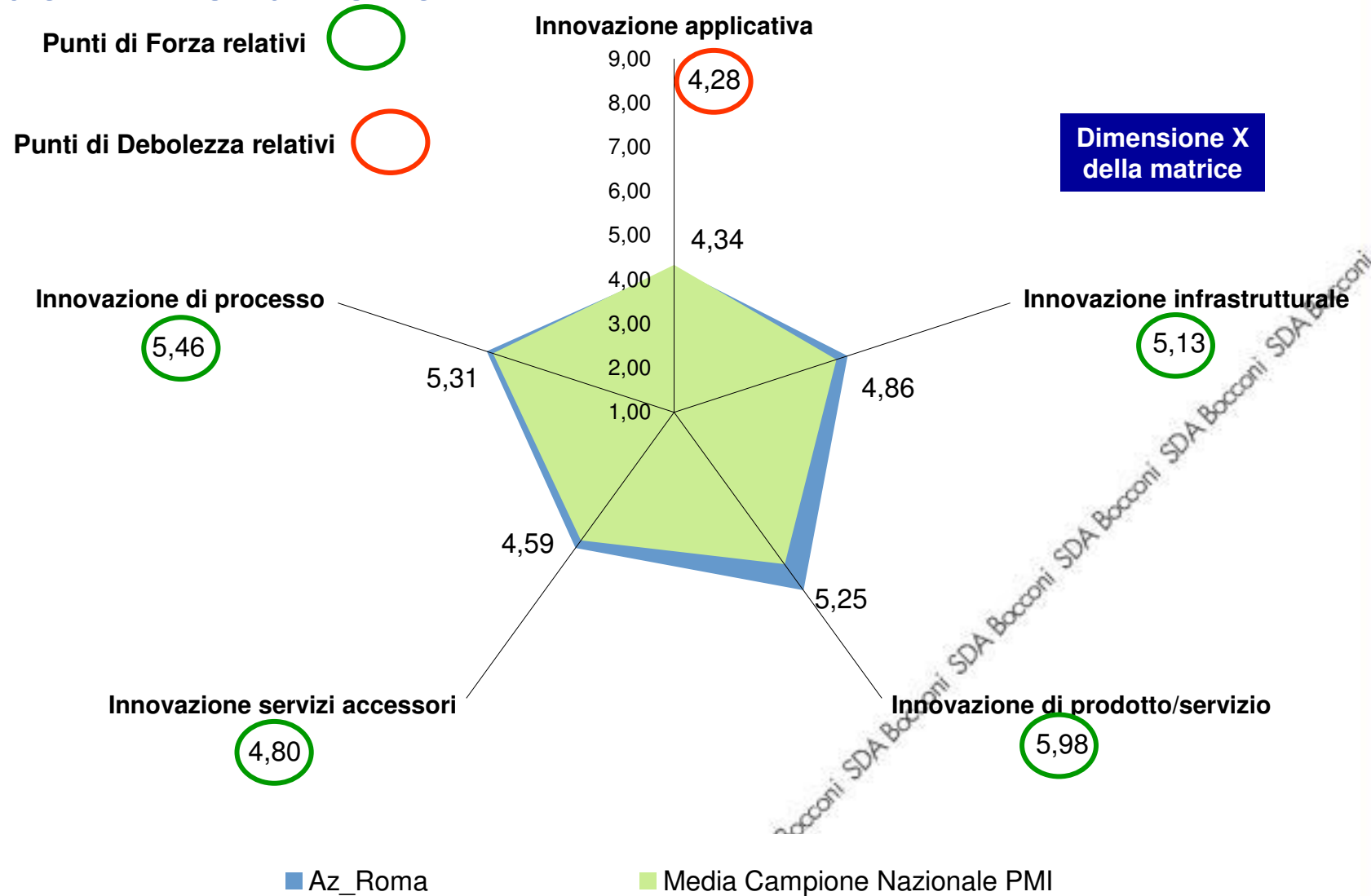
Punti di Debolezza

Capacità individuazione opportunità ICT
Innovazione applicativa

2.1 La readiness al processo di innovazione IT



2.2 La capacità di trasferire i benefici dell'innovazione IT



Quadro generale

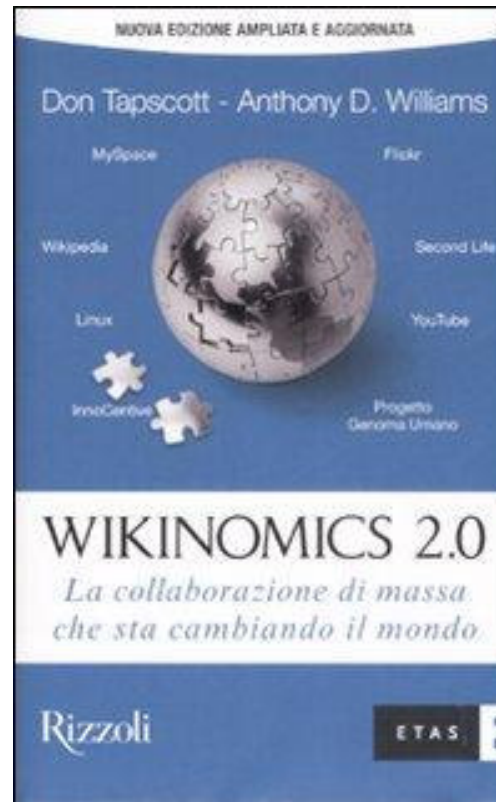
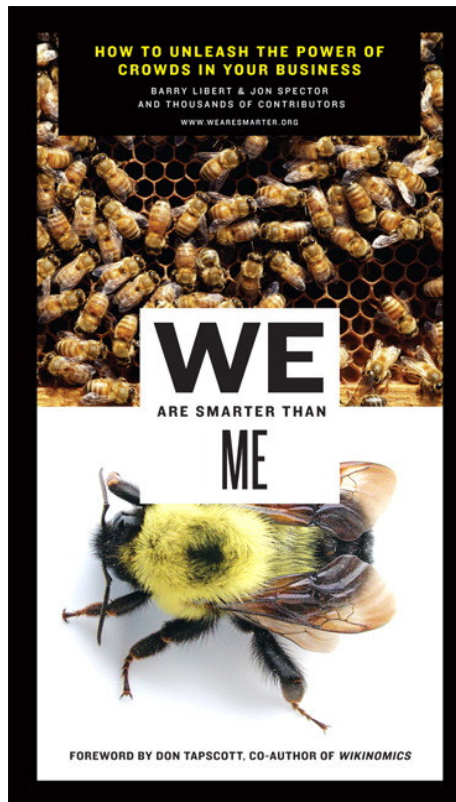
- La densità dei cluster aziendali posizionati nei quadranti del “fermento tecnologico” e della “trasformazione continua” segnala una situazione dinamica e aperta nei confronti dell’innovazione
- In particolare, emerge un buon orientamento alle opportunità offerte dall’IT da parte dei vertici aziendali
- La tendenza è tracciata dalla presenza di molte realtà provenienti da settori *information intensive*, che determinano un relativo miglior posizionamento del campione UIR rispetto alla media nazionale delle PMI

L'orientamento all'innovazione aziendale (1)

- Sul fronte dell'innovazione aziendale emerge una situazione eterogenea, senza reali punti di forza e con molte realtà ancora legate all'"innovazione casuale" → "...italiani...popolo di inventori"
- Circa il 50% del campione sembra tuttavia in grado di strutturare il processo di innovazione e presidiarne gli input
- In generale, il percorso intrapreso può essere reso più agevole da una maggiore attenzione alle attività di implementazione e di lancio sul mercato degli output del processo di innovazione

L'orientamento all'innovazione aziendale (2)

- Sul fronte degli input, si segnala l'area di debolezza “strutturale” della capacità di outsourcing di parti del processo di innovazione → sindrome del “facciamo...io!”



L'orientamento all'innovazione IT (1)

- Sul fronte IT le aziende del campione evidenziano una relativa elevata “prontezza”, soprattutto in quei settori dove la tecnologia entra nel prodotto/servizio offerto
- Sembrano esistere condizioni di contesto (strategiche e organizzative) favorevoli all'innovazione IT
 - Commitment dei vertici aziendali
 - Ruolo attribuito al responsabile IT
 - Ruolo dell'IT nel processo di innovazione
- Tuttavia, le maggiori opportunità di miglioramento riguardano la capacità di trasferire all'azienda i benefici dell'innovazione IT
- Fatica a individuare le soluzioni IT migliori per l'azienda e a creare innovazione applicativa
 - *Stiamo guidando o siamo seduti a fianco cercando di orientarci?*

L'orientamento all'innovazione IT (2)

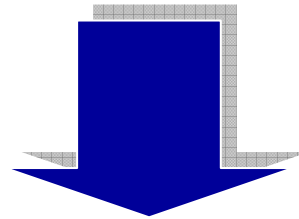
- La visione del CIO

“Scegliere...se cimentarsi da leader, capitalizzando le capacità accumulate dall'IT, oppure stare nella propria stanza e continuare a produrre un mondo di “vecchie cose IT”. La scelta è psicologica, fra essere un follower, che è il compito base di ciascuno, o un leader, inserendosi dove le cose vengono create ed avviate. È una scelta di cui ciascuno di noi è responsabile. Unico ostacolo, la paura di scegliere”

Fonte **CIOPOLIS** , Aprile 2008

Alcune riflessioni preliminari

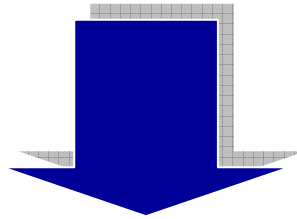
- *“Creativity is thinking up new things. Innovation is doing new things...”* [Theodore Levitt]
- *“Innovation is not the product of logical thought, although the result is tied to logical structure...”* [Albert Einstein]



L'innovazione parte dal mondo delle idee ma **si concretizza** in un **processo logico, strutturato e continuo**

Alcune riflessioni preliminari (con't)

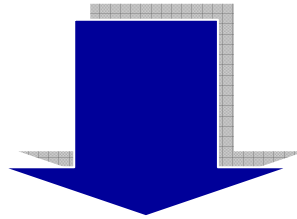
- *“Innovation is the process of turning ideas into manufacturable and marketable form...”* [Watts S. Humphrey]



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 (nuove practices)

Alcune riflessioni preliminari (con't)

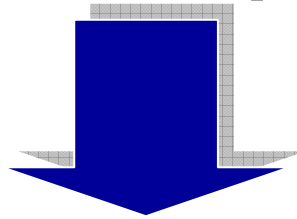
- *“Useful knowledge is widely disseminated... Companies must now harness outside ideas to advance their own businesses while leveraging their internal ideas outside their current operations.” [Henry Chesbrough]*



L'innovazione è un **processo “aperto”!**

Alcune riflessioni preliminari (con't)

- *“Innovation is the specific instrument of entrepreneurship...”* [Peter F. Drucker]
- *“Innovation has nothing to do with how many R&D dollars you have”* [Steve Jobs]



L'innovazione riguarda **ogni impresa** e **ogni ambito di attività** dell'impresa, non solo le attività di R&D !

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:
 - continua o incrementale (più frequente, più difficile da osservare)
 - discontinua o radicale (si nota più facilmente)

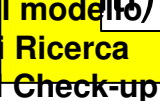
Innovazione aziendale (segue)

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"**!
8. L'innovazione riguarda **ogni impresa** e **ogni area di attività** dell'impresa, non solo le attività di R&D

Innovazione IT

- “*Innovazione IT*” non è sinonimo di “*Innovazione aziendale*”, ma ne condivide i principi di fondo
 - un **processo mediamente strutturato e continuo**, ossia è gestito con strumenti di IT governance e di controllo dei **progetti di innovazione IT**;
 - può essere **Incrementale** (più frequente) o **Radicale**
 - deve essere un **processo “aperto”**, che coinvolge il responsabile IT e:
 - i **clienti interni** (utenti) delle applicazioni e delle tecnologie,
 - la rete dei **fornitori/partner IT** esterni,
 - i **centri di ricerca** (tecnologici e di management);
 - l’innovazione IT (**applicativa e infrastrutturale**) deve produrre un risultato **trasferibile e percepibile sul mercato**, abilitando la creazione di **nuovi prodotti, servizi o processi** (o il miglioramento degli esistenti)

Variabili
nel modello
di Ricerca
del Check-up



Innovazione IT

- “*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.

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

