

L' AZIENDA IDEALE

PARTE 1

Marcello Sabatini

Senior IT Strategy consultant

Introduzione

Il tema “innovazione” è di grande attualità ma i continui riferimenti che ne vengono fatti peccano di generalità e scarsa focalizzazione. La continua esortazione ad innovare fa fatica ad essere accolta per vari motivi, non ultimi la mancanza di visibilità sulla configurazione a medio-lungo termine del mercato e la difficoltà di molte aziende nell’ associare un significato compiuto al termine. Il problema assume maggiore complessità quando i termini “innovazione” e “nuove tecnologie” vengono usati indifferentemente.

La sensazione è di una situazione in cui il sistema produttivo del nostro paese ha un grande bisogno di innovazione ma esibisce, al tempo stesso, grande difficoltà a comporre in una cornice di fiducia un mosaico piuttosto complesso i cui tasselli rappresentano attitudini, competenze, strategia e tecnologia. L’ assunzione di fondo è che un evento negativo offre sempre delle opportunità che sono visibili e sfruttate da tutti coloro dotati degli strumenti per coglierle. Tali strumenti compongono la “Fabbrica delle idee”, un luogo “virtuale” all’ interno del quale viene costruito il vantaggio competitivo.

L’ azienda ideale

Un’ azienda è un sistema complesso e mutevole che opera in un settore industriale caratterizzato (vedi M. Porter “Il Vantaggio Competitivo”) da cinque forze competitive che ne determinano la redditività. Queste forze sono:

- La forza negoziale dei fornitori
- La forza negoziale dei clienti
- Il rischio di nuovi entranti
- Il rischio di ingresso di nuovi prodotti
- La concorrenza

Il vantaggio competitivo deriva dalla capacità di un’ azienda di abbassare i costi ovvero di differenziarsi , creando valore per una ben individuata e nota fascia di mercato.

L’ azienda ideale ha trovato un’organizzazione che le permette di trasformarsi per il mantenimento o l’ acquisizione del suo vantaggio competitivo. L’ azienda ideale ha introdotto l’ innovazione tra i suoi processi di supporto.

Svolgendo attività di consulenza, ci si convince che l’ innovazione è prima di tutto un’ attitudine assecondata da un adeguato supporto tecnologico e non. L’ azienda ideale ha sviluppato questa attitudine motivando le proprie risorse alla cooperazione e al miglioramento continuo.

L’ azienda ideale ha capito che il vantaggio competitivo deriva dalla capacità di attuare cambiamenti in modo continuo e ha sviluppato questa capacità investendo in competenze, tecnologie e metodi. L’ azienda ideale ha attivato la fabbrica delle idee, un luogo “virtuale” in cui vengono concepiti i cambiamenti che permettono il mantenimento del vantaggio competitivo. La fabbrica delle idee implementa le fasi di osservazione, analisi e strategia del processo innovazione (rif. Marcello Sabatini: “Gli ingredienti dell’ innovazione”) ed è animata da una serie di attività che vengono svolte con l’ ausilio di adeguate tecnologie abilitanti. Esistono diversi metodi o pratiche per trovare “ispirazione” di idee innovative. Nell’ articolo “Gli ingredienti dell’ innovazione” abbiamo citato l’ osservazione come fonte principale di ispirazione; vogliamo aggiungere anche la proposta di Hargadon e Sutton (“Building an Innovation Factory” HBR) dove viene enfatizzato il riuso di vecchie idee per generarne di nuove. Questo infatti offre l’ opportunità di introdurre nella fabbrica

delle idee il Knowledge Management prima come attitudine e poi come tecnologia di supporto.

Dovendo schematizzare la nostra fabbrica delle idee dal punto di vista delle attività che vi vengono svolte, utilizziamo la figura che segue:

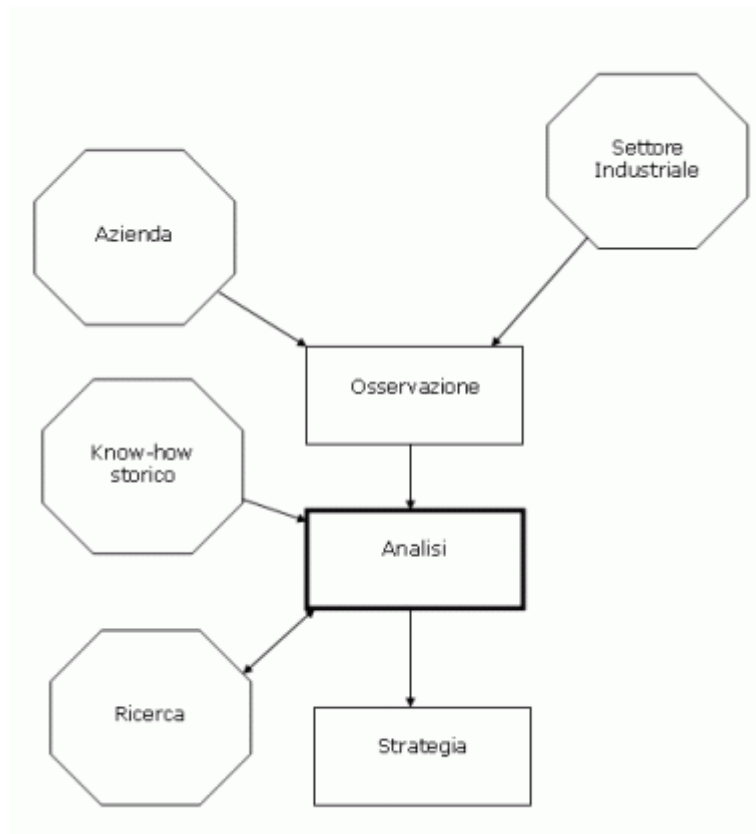


Fig.1: La fabbrica delle idee – Attività

L' Osservazione

Noi tutti siamo soliti tenerci informati leggendo quotidiani, periodici, libri, statistiche e quant' altro. Nella maggior parte dei casi, la lettura è un' attività del tutto individuale che svolgiamo nei momenti più tranquilli della giornata e che, di fatto, non sempre ha un obiettivo preciso; si tratta di un " tenersi informati" generico anche se mirato alla nostra cultura generale e professionale. Molte aziende diffondono al loro interno una qualche forma di rassegna stampa che spesso, però, rimane quasi inutilizzata sulle scrivanie o sui monitor di dirigenti e dipendenti . Nell' azienda ideale, invece, l' acquisizione di informazioni utili è un' attività che viene svolta con metodo e mirata soprattutto ad individuare eventi sia interni che esterni all' azienda appartenenti a determinate categorie:

- Eventi inaspettati
- Incongruità nei processi
- Cambiamenti nel mercato
- Cambiamenti demografici
- Cambiamenti nella percezione dei fatti
- Nuove conoscenze

e che interessano le cinque forze competitive definite da M. Porter. In effetti l'osservazione deve avere come obiettivo generale quello di monitorare il settore industriale (osservazione esterna) da una parte, e la propria azienda (osservazione interna) dall'altra alla ricerca di nuove opportunità. L'osservazione può essere di per sé un'attività dispersiva se svolta senza l'ausilio di adeguati strumenti che agevolino sia l'osservazione in sé e soprattutto la trasformazione degli eventi e delle situazioni osservati in una conoscenza strutturata e facilmente fruibile.

A questo punto il passo verso la tecnologia dovrebbe apparire più chiaro. Sappiamo cosa dobbiamo fare e andiamo a scoprire con quali strumenti. Ricordiamo che l'obiettivo è la lettura di fatti, eventi e situazioni per cogliere le opportunità che vi si nascondono.

Per l'osservazione esterna, l'azienda ideale ha quindi identificato un sottoinsieme di servizi disponibili all'interno della vasta offerta di mercato. Alcuni di questi servizi sono:

- Rassegne stampa tematiche on-line
- Accesso a banche dati
- Accesso a statistiche e indagini di mercato
- Newsletters

Inoltre l'azienda ideale è regolarmente presente ad eventi che riguardano il proprio settore industriale. Un osservatorio interno ha la responsabilità di esaminare a fondo le informazioni valutandone la rilevanza rispetto alla strategia attuale. Come vedremo in seguito, infatti, l'azienda ideale ha elaborato una strategia, l'ha codificata ed ha definito degli indicatori che ne rappresentano lo stato di attuazione rispetto agli obiettivi stabiliti.

Tornando alle tecnologie di supporto alla attività di osservazione, abbiamo detto che queste ultime vanno ad alimentare una conoscenza che deve essere strutturata e facilmente fruibile. A tal fine vengono in aiuto i sistemi di datawarehouse e le loro specializzazioni (come i sistemi di Business Intelligence), che permettono di definire l'organizzazione della conoscenza e di accederla in modo semplice e veloce con un addestramento opportuno degli utenti. Segnaliamo infine i sistemi di Customer Relationship Management (CRM) che permettono di gestire con continuità le relazioni con i clienti.

Per quanto riguarda invece l'osservazione interna, dobbiamo fare una premessa: l'azienda ideale ha da tempo abbandonato il modo di lavorare per funzioni e si è organizzata per processi ed obiettivi e si è dotata di un sistema di supporto ai suoi processi (Sistema di Workflow) che fornisce anche statistiche utili al monitoraggio e controllo delle performance di processo. L'osservazione interna riguarda ovviamente anche i dati del controllo di gestione.

Relativamente allo schema riportato in precedenza, l'attività di osservazione può essere tradotta in tecnologie abilitanti nel modo che segue:

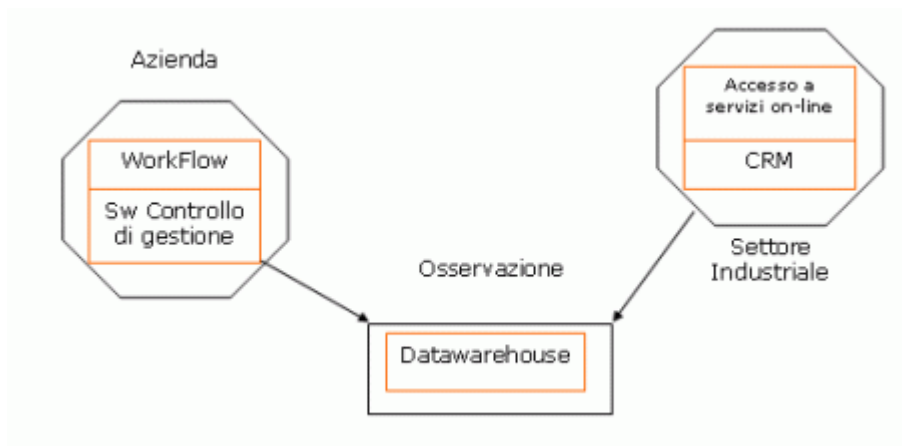


Fig.2 : Osservazione – Tecnologie di supporto

I sistemi di Workflow

La pratica di organizzare il lavoro è molto più antica della seconda e anche della prima rivoluzione industriale. Da sempre i compiti vengono distribuiti in funzione delle capacità e delle competenze di coloro che li svolgono. L' organizzatore è colui che svolge questa attività di assegnazione, controlla lo stato di avanzamento dei lavori rispetto all' obiettivo finale e misura l' efficienza globale. L' organizzatore è anche colui in grado di ri-assegnare un compito nei casi in cui la risorsa assegnataria dovesse rendersi indisponibile.

Un sistema di Workflow offre la possibilità di codificare l' organizzazione del lavoro automatizzandola. In "Workflow: An introduction – Rob Allen, Open Image Systems Inc., United Kingdom Chair, WfMC External Relations Committee", un workflow viene definito come:"

"L' automazione di tutto o parte un processo di business, durante il quale documenti, informazioni o attività sono passati da un partecipante all' altro per essere elaborati in accordo ad un insieme di regole procedurali"

Il sistema è tipicamente composto da un sottosistema che permette di definire l' organizzazione del lavoro (definizione del processo di lavoro e assegnazione dei compiti) e da un motore che la automatizza. In generale un sistema di Workflow offre vantaggi quali:

- Migliore monitoraggio e controllo del processo
- Minori costi di gestione del processo
- Migliore qualità di servizio (c'è sempre la risorsa giusta al posto giusto)
- Minori costi di addestramento del personale (il lavoro è guidato dal sistema)

Per un approfondimento rimandiamo sia all' articolo sopra citato sia a: "Introduction to Workflow - Charles Plesums , Computer Sciences Corporation, Financial Services Group". Entrambi gli articoli sono scaricabili dal sito della Workflow Management Coalition (www.wfmc.org).

L' aspetto che ci riguarda più da vicino è che i sistemi di workflow misurano le performance dei processi di business attraverso una serie di indicatori (osservazione interna).

Il Customer Relationship Management

Prima di essere una tecnologia (o meglio un insieme integrato di tecnologie), il CRM è un' attitudine, supportata da un' adeguata organizzazione, di un' azienda a costruire e mantenere nel tempo relazioni il più possibile personalizzate con i clienti. Un sistema di CRM supporta tale processo di costruzione delle

relazioni. Per approfondimenti sul tema rimandiamo agli articoli disponibili sui siti:

- Customer Relationship Management Research Center
- CRM GURU (www.crmguru.com)
- Club Customer Management Multimedia Call Center (www.club-cmmc.it/lettura/CRM.htm)

E' chiaro che il costruire relazioni prevede l' acquisizione e l' analisi di informazioni su clienti, stili di vita etc.... Il CRM quindi si colloca come strumento chiave per il supporto delle attività di osservazione esterna.

I sistemi di Datawarehouse

Con i sistemi di datawarehouse entriamo nell' area in cui l' azienda ideale trasforma i dati ottenuti dalla osservazione in informazioni strutturate e fruibili. Esistono diverse definizioni di datawarehouse. Ad esempio, consultando [WEBOPEDIA](#) si trova la seguente definizione:

“Abbreviated DW, a collection of data designed to support management decision making. Data warehouses contain a wide variety of data that present a coherent picture of business conditions at a single point in time.” la cui traduzione è:

“Indicato con DW, una collezione di dati disegnata per il supporto alle decisioni. I datawarehouse contengono una varietà di dati che offrono una rappresentazione coerente delle condizioni di business in un certo istante di tempo”

In questa definizione viene evidenziato il fatto che un datawarehouse è una collezione di dati appositamente sviluppata per un certo tipo di applicazioni (supporto alle decisioni). Una definizione più tecnica ci è data da Ralph Kimball nel suo libro [“The Datawarehouse Toolkit: Practical Techniques for Building Dimensional Datawarehouses”](#):

“A data warehouse is a copy of transaction data specifically structured for querying and reporting”

“Un datawarehouse è una copia di dati transazionali strutturati appositamente per la consultazione e il reporting”

Questa seconda definizione prescinde dal particolare campo applicativo generalizzando l' utilizzo e limitandosi a parlare di “copia di dati”.

Le differenze che si riscontrano nelle due definizioni derivano probabilmente dal fatto che mentre la prima è una definizione divulgativa reperita in un dizionario di termini tecnici, la seconda è estratta da un libro rivolto a tecnici.

Ma ai fini dell' articolo, possiamo dire che l' azienda ideale utilizza il datawarehouse per strutturare e mettere in relazione dati ottenuti dall' osservazione interna ed esterna per poterli consultare e per valutarne la rilevanza rispetto alla strategia aziendale ed ai suoi indicatori.

Il datawarehouse dell' azienda ideale contiene delle “viste” (chiamate datamart) ottenute aggregando i dati dell' osservazione secondo dei criteri prefissati. E' per questo che solitamente si dice che un datawarehouse trasforma i dati elementari che singolarmente non avrebbero un significato rilevante in informazioni utili.

Conclusioni

In questa prima parte dell' articolo abbiamo visto che l' azienda ideale ha una strategia codificata e monitorata attraverso degli indicatori. Tale strategia è influenzata dall' innovazione, un processo continuo che si sviluppa supportato dalla “fabbrica delle idee”, un luogo virtuale all' interno del quale sono osservabili

tecnologie si, ma soprattutto attitudini e competenze.

La fabbrica delle idee è il luogo in cui le risorse aziendali interagiscono per produrre innovazione. Ed è proprio l'attitudine all'interazione e alla cooperazione che rappresenta il vero fattore critico di successo e di creazione del vantaggio competitivo.

L'azienda ideale ha compreso che l'innovazione è prima di tutto un'attitudine aziendale che va creata ed alimentata intervenendo sulle risorse umane ed acquisendo tecnologie abilitanti. Per quanto riguarda queste ultime, abbiamo visto che il mercato esibisce un'offerta più che adeguata sia in termini di prodotti che di servizi. Workflow, CRM, Datawarehouse, intranet/extranet sono le principali parole chiave.

Nella seconda parte dell'articolo vedremo che un'attitudine aziendale non è la somma delle attitudini dei singoli ma qualcosa di più e affronteremo questo delicato problema parlando di knowledge management. Anche in questo caso analizzeremo sia l'aspetto attitudinale e metodologico sia l'aspetto più propriamente tecnologico. Daremo infine alcune linee di guida progettuali per la costruzione e l'avviamento della fabbrica delle idee.

L' AZIENDA IDEALE

PARTE 2

Marcello Sabatini

Senior IT Strategy consultant

Introduzione

Nella prima parte dell' articolo abbiamo modellato il processo "innovazione" evidenziando la strategicità della prima delle sue tre fasi: L' osservazione. A tal fine, abbiamo elencato le principali attività e gli oggetti dell' osservazione e abbiamo descritto alcune tecnologie di supporto.

L' obiettivo dell' osservazione è di costruire una conoscenza strutturata e facilmente fruibile per alimentare la fase di analisi e di strategia. Abbiamo chiamato tutto questo "La fabbrica delle idee" riferendoci all' azienda che ne fa uso come "L' azienda ideale".

In questa seconda parte continueremo il nostro viaggio all' interno della Fabbrica delle idee ripartendo proprio dal delicato problema della costruzione della "Conoscenza".

La costruzione della conoscenza

Per il momento affrontiamo il problema nella sua componente più semplice intendendo per "conoscenza" i risultati della osservazione interna ed esterna. Rimandiamo alle sezioni seguenti la problematica ben più complessa del knowledge management.

Anche l' osservazione di fatti ed eventi che caratterizzano l' ambiente in cui l' azienda opera richiede principalmente metodo. L' osservazione indiscriminata infatti rischia di generare una quantità di informazioni disomogenee (per tipologia e livello di dettaglio) difficilmente gestibile e interpretabile. E' necessario quindi sapere dove osserviamo, cosa osserviamo e, soprattutto, perché osserviamo. La tabella che segue offre una linea di guida relativamente all' ambito (dove) e agli oggetti (cosa) del' osservazione.

	Settore industriale			Azienda	
	Fornitori	Clienti	Concorrenti	Processi	Risorse
Eventi inaspettati					
Cambiamenti di mercato					
Cambiamenti demografici					
Cambiamenti nelle percezioni					
Incongruità/Necessità nei processi					
Nuove conoscenze					

Nella tabella, il settore industriale e l' azienda rappresentano gli ambiti dell' osservazione mentre le righe indicano le categorie di fatti ed eventi (cosa) da osservare secondo la proposta di Peter F. Drucker nel suo articolo "The discipline of Innovation".

Ciascuna delle tipologie di Drucker conterrà fatti ed eventi che influiscono sulle cinque forze competitive del settore industriale proposte da M.Porter che ricordiamo essere:

- Potere contrattuale dei fornitori
- Potere contrattuale dei clienti
- Minaccia di prodotti sostituiti
- Minaccia di nuovi entranti
- Intensità della concorrenza

Le determinanti di ciascuna forza competitiva possono essere reperite nel libro di M. Porter "Il Vantaggio Competitivo" (Edizioni di Comunità - Einaudi) oppure all' indirizzo <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>.

Ad esempio, una delle determinanti il potere contrattuale dei clienti e' l' impatto che un dato prodotto o

servizio ha sui "compiti" che il cliente deve svolgere o nel suo lavoro o nel contesto della sua vita privata. I fattori che influiscono su questo aspetto sono molteplici ma possono essere sintetizzati (vedi Anthony W. Ulwick : Lost in Translation - Strategy&Innovation May-Jun 2004) in tre punti essenziali:

Quali compiti devono essere svolti
Quali sono i criteri di qualità usati
Quali sono i vincoli

La casella identificata dalla colonna "Clienti" e la riga "Cambiamenti nelle percezioni" potrebbe essere riempita con i risultati di questa osservazione.

Quindi il settore industriale, le tipologie di fatti ed eventi e le determinanti le forze competitive dovrebbero rappresentare un ottimo contesto per circoscrivere il "dove" e il "cosa" dell' osservazione. Ma come è stato accennato in precedenza, il tema centrale dell' osservazione è il "perché". Nel "perché" infatti risiedono gli strumenti basilari indispensabili alla successiva fase di analisi. Tali strumenti rappresentano la strategia aziendale, intesa come un insieme definito e codificato di obiettivi e azioni . Per comprendere le relazioni tra osservazione e strategia facciamo riferimento al lavoro svolto da Nitin Nohria (N. Nohria, W. Joyce, B. Roberson: What Really Works – Harvard Business Review) che ha rilevato che le aziende che producono maggior (e durevole) valore per i loro soci e/o azionisti sono quelle che hanno adottato la regola del 4 + 2. In tale regola, la definizione della strategia appartiene alle 4 pratiche principali che le aziende di successo adottano e viene definita nel modo seguente:

“Costruite la vostra strategia basandovi su una profonda conoscenza dei vostri clienti e delle capacità della vostra azienda (nda: osservazione esterna ed interna). Comunicate la strategia ai dipendenti, clienti e shareholders in modo chiaro e consistente. Rificate la vostra strategia solo in funzione di cambiamenti nel mercato”

L' Analisi

Con la fase di analisi si entra nel cuore della fabbrica delle idee. L' analisi è il momento in cui possiamo (e dobbiamo) parlare di "conoscenza" senza timore di usare il termine in modo improprio. Per impostare il problema ricorriamo ad un passo del libro di Enzo Rullani " La fabbrica dell' immateriale – Editori Carocci" dove si definisce l' attività di innovazione come appartenente al processo di propagazione della conoscenza:

“Non solo perché impiega una gran massa di conoscenze pre-esistenti, ma anche perché passa per la divisione del lavoro tra molti "specialisti", che sperimentano in campi differenti soluzioni convergenti utili per rispondere allo stesso problema”

Da questo passo possiamo estrapolare alcuni ingredienti fondamentali dell' innovazione:

- Lavoro di gruppo e Multi-disciplinarietà
- Conoscenze pre-esistenti (Know-how storico)
- Sperimentazione
- Convergenza di obiettivi

A questi, aggiungiamo un ulteriore ingrediente che svolge un ruolo di "propulsione": la motivazione.

Lavoro di gruppo e multi-disciplinarietà

Evitando di entrare nei meandri della teoria, possiamo affermare che una strategia di azienda ben definita investe la intera value chain lungo la quale sono attive risorse dalle competenze e specializzazioni diverse. Per coloro familiari con il metodo della Balanced Scorecard il concetto apparirà senz' altro più chiaro. Essendo la strategia l' elemento centrale dell' innovazione, è chiaro che la fase di analisi richiede le specializzazioni di tutti e, principalmente, la motivazione di tutti a confrontarsi scambiandosi esperienze ed interpretazioni dei fatti osservati e utilizzando le relazioni causa effetto definite a livello strategico per analizzare l' impatto che nuove idee hanno sulla strategia aziendale.

Conoscenze pre-esistenti

La produzione di conoscenza è un processo circolare indivisibile. Nuove conoscenze derivano dall' applicazione di vecchie a nuove osservazioni. Anche in questo caso non vogliamo fare della teoria e ci limitiamo quindi a sottolineare l' importanza che il know-how storico presente in azienda ha nella fase di analisi e di produzione di idee. Anche in questo caso, proponiamo un passo estratto dal libro di Rullani:

“Sono ancora le precedenti conoscenze a fornire il senso generale alla ricerca di nuove soluzioni. I problemi da risolvere, infatti, non sono dati, ma devono essere definiti creativamente dai soggetti in gioco attraverso elaborazioni cognitive che interpretano le esigenze, i desideri, le identità e i presupposti da cui prendere le mosse”

Sperimentazione e Ricerca

Lo sperimentare e il fare ricerca sono due cardini insostituibili della fabbrica delle idee. La ricerca e la sperimentazione (evitando di confondere i due termini) portano nuova conoscenza utile alla definizione di nuovi problemi e nuove soluzioni. La sperimentazione e la ricerca generano nuovi fatti da osservare, analizzare e trasformare in nuove conoscenze.

Convergenza di obiettivi

Comunicazione e condivisione di obiettivi sono una delle 4 pratiche primarie adottate dalle aziende di successo. Il sentirsi protagonisti della strategia, capirne e dividerne le finalità rappresenta l' elemento irrinunciabile di una strategia di successo. La comunanza di obiettivi si raggiunge principalmente chiarendo il ruolo che i singoli hanno nel raggiungimento degli obiettivi stessi. Rischiando di sembrare ripetitivi, citiamo ancora una volta la Balanced Scorecard come metodo di definizione strategica dove obiettivi e azioni di ciascuna delle quattro prospettive sono legati da relazioni causa-effetto che evidenziano e valorizzano proprio i singoli contributi nel contesto della strategia aziendale. Ed è più che dimostrato che il sentirsi partecipi alle e protagonisti delle scelte strategiche aziendali è un elemento di aggregazione e motivazione di gran lunga più efficace della semplice incentivazione economica.

Appare a questo punto evidente che l' arte dell' innovazione si basa sulla capacità di gestire risorse umane per produrre conoscenza. L' azienda ideale conosce il significato del termine Knowledge-management e proprio per questo non impone alle sue risorse la pubblicazione del proprio “sapere” in un database. In “How to fix knowledge management – David Gilmour HBR” si evidenzia che il vero motivo per cui gli attuali sistemi cosiddetti di knowledge-management hanno deluso le aspettative di chi li ha acquisiti (nel 2002 le aziende americane hanno investito 4.5 Mld di dollari) è che sono basati sul paradigma della pubblicazione, paradigma che si è rivelato inadatto. Il motivo riportato dall' autore risiede nel fatto che le persone producono enormi quantità di conoscenza ad un ritmo di gran lunga superiore alla capacità di catturare tali

conoscenze in tempo reale. Inoltre, aspetto ancora più rilevante, le persone non sono quasi mai disponibili a comunicare a 360° ma esibiscono piuttosto una forte selettività nelle informazioni che cedono ad altri. L'azienda ideale ha capito il valore che la conoscenza ha per chi la possiede ed ha trovato nella condivisione dei principali momenti decisionali (la fabbrica delle idee appunto) con i suoi dipendenti e dirigenti la leva principale per far sì che le conoscenze dei singoli siano disponibili nei momenti giusti del processo di innovazione (la fase di analisi). In sintesi un sistema di knowledge management che funziona è quello che fa sì che le conoscenze siano disponibili quando servono. In tali momenti, i possessori di tali conoscenze sono motivati a cederle perché ne capiscono le ragioni sia personali che comuni, ragioni che risiedono nella stretta relazione che c'è tra la crescita e lo sviluppo della loro azienda e la crescita e lo sviluppo individuale. Quella che abbiamo definito come la fase di analisi è quindi il momento in cui osservazione, conoscenza, creatività, ricerca, sperimentazione e, soprattutto motivazione, producono "innovazione" in un contesto strategico definito, codificato e condiviso.

Il ruolo della tecnologia

Nel contesto descritto fin' ora la tecnologia può avere un solo ruolo: abbattere il maggior numero possibile di barriere che contrastano l'attitudine a cooperare per un fine comune. Da questa prima affermazione emerge un limite al ruolo che la tecnologia può avere; infatti, non tutte le barriere possono essere rimosse con gli strumenti tecnologici. Abbiamo infatti descritto come la gestione della conoscenza sia una "pratica" che si attua principalmente attraverso strumenti motivazionali. Ma è allo stesso tempo vero che lì dove la gestione della conoscenza mostra di avere successo non possano essere presenti elementi di disturbo e frustrazione. La interazione, il confronto e, in generale, la comunicazione deve essere assecondata in ogni modo possibile. Ed è qui che lo strumento tecnologico assume la sua piena importanza e gioca il suo ruolo chiave. Da questo punto di vista il mercato dell' offerta ICT si sta sviluppando molto rapidamente ed esibisce soluzioni di ottimo livello qualitativo. Dando per scontata l' estrema utilità di strumenti intranet tradizionali, suggeriamo di valutare con attenzione le soluzioni offerte dal mondo wireless e dal mobile-business che, nonostante alcuni inevitabili limiti, sono in grado di assecondata in ogni momento la "volontà" di interagire. In generale, per costruire un sistema di supporto al knowledge-management, il suggerimento è di partire dal basso dotandosi degli strumenti di comunicazione basilari (e-mail, file-sharing) per poi assecondata l' evoluzione attitudinale degli attori coinvolti dotandoli degli strumenti che via via si rendono necessari. Infatti la storia recente ci ha chiaramente mostrato come l' approccio inverso non offra alcuna garanzia di successo.

Ma cos' è innovativo?

Nel tentare di offrire alcune linee guida per "riconoscere l' innovazione" arriviamo alla fine del nostro percorso all' interno dell' azienda ideale e della sua fabbrica delle idee. In generale non è possibile legare la creatività a delle regole fissate apriori e non è questo che vogliamo fare. Ma vogliamo piuttosto riportare alcuni elementi la cui validità non è dimostrata scientificamente (l' innovazione non è affatto una scienza esatta) ma che sono estratti da casi di successi ed insuccessi studiati negli anni da vari autori di cui citiamo nella bibliografia. Una premessa deve comunque essere fatta: un' innovazione è un cambiamento che produce valore. Dal concetto di innovazione escludiamo quindi cambiamenti fini a se stessi o che, paradossalmente,arrecano danno a chi li attua!

Un primo schema utile alla riflessione ce lo offre Luca Ferrucci nel suo libro "Strategie competitive e processi di crescita dell' impresa – Franco Angeli" in cui è netta la distinzione tra innovatore, inventore e imitatore. Riassumiamo brevemente i tre concetti così come proposti da L. Ferrucci:

“L’ inventore è colui che per primo realizza un nuovo prodotto o una nuova tecnologia, senza però occuparsi delle sue possibili applicazioni.....”

“L’ Innovatore è colui che, partendo da un’ invenzione, è in grado di capirne la portata applicativa”

“Gli Imitatori sono dati dalle imprese concorrenti che perseguono una logica di imitazione dell’ innovazione....”

Parlando di innovazione di prodotto (questa è solo una delle tipologie di innovazione), J. Goldenberg, R. Horowitz, A. Levav e D. Mazursky (“Finding your innovation sweet spot” HBR Marzo 2003) evidenziano che esistono almeno cinque differenti schemi di innovazione che partono da un prodotto già esistente. Ne citiamo solo uno per rendere l’ idea:

Sottrazione: in controtendenza rispetto alla pratica comune di arricchire prodotti esistenti con nuove funzioni (il che porta ad un corrispondente aumento della complessità di uso del prodotto) la sottrazione consiste nell’ usare l’approccio inverso e cioè quello di rimuovere funzionalità da un prodotto esistente. A supporto di questo, gli autori citano il caso del lettore DVD Slimline Q-series di Philips Consumer Electronics nato dalla rimozione del display e dei pulsanti di controllo dall’ apparecchio demandando le funzioni connesse alla interfaccia grafica offerta dal telecomando. Questa “sottrazione” ha permesso di disegnare un apparecchio estremamente innovativo per forma e semplicità di uso.

Gli altri schemi sono la moltiplicazione, la divisione, la unificazione delle funzioni, le modifiche alle relazioni di dipendenza con l’ ambiente esterno.

I cinque schemi sono differenti e per i dettagli rimandiamo all’ articolo citato in precedenza. Nel nostro caso volevamo evidenziare una strategia di innovazione che parte, in tutte le sue cinque componenti, da un prodotto esistente piuttosto che da un nuovo oggetto appena inventato.

Esistono altri metodi che hanno dato vita a grandi innovazioni di prodotto: ad esempio l’ utilizzo di un vecchio prodotto in un nuovo contesto (vedi la telefonia mobile) e così via.

Ma l’ innovazione non è solo di prodotto. L’ innovazione riguarda i processi, riguarda l’ intero modello di business. Chi ha seguito le storie di Toyota e Dell può comprendere meglio a cosa ci si riferisce. Toyota ha realizzato una catena di produzione che ha rivoluzionato il modo di produrre automobili; inoltre il suo modello è tale da risultare quasi impossibile da replicare al punto che i top managers della nota casa giapponese non hanno esitato ad ospitare i manager delle case concorrenti all’ interno delle proprie fabbriche!

Senza dilungarci oltre e rimandando alla bibliografia per eventuali approfondimenti, abbiamo visto che l’ innovazione può essere ottenuta utilizzando vari approcci tutti validi purchè, ritorniamo quindi alla nostra definizione originale, generino cambiamenti che producono valore.

Conclusioni

Non è mai facile parlare di innovazione senza cadere nella tentazione di passare dal business alla filosofia. In questo articolo abbiamo cercato di limitarci a definire un modello di riferimento non innovativo di per sé ma

funzionale alla pratica dell' innovazione. Nel descrivere il modello rappresentato dalla fabbrica delle idee abbiamo focalizzato l' attenzione su tre punti centrali: la strategia, l' osservazione e la gestione della conoscenza. Abbiamo inoltre accennato ad alcune tecnologie che possono supportare il modello. Nel farlo, tuttavia, abbiamo solo sfiorato alcuni aspetti (team building, ricerca e sperimentazione, lo stesso tema del knowledge-management) che avrebbero meritato un adeguato approfondimento e che ci riproponiamo di affrontare in un prossimo futuro.

Bibliografia

Michael Hammer: Deep Change – How Operational Innovation Can Trasfrom Your Company – Harvard Business Review Aprile 2004

Bhaskar Chakravorti: The New Rules for Bringing Innovation to Market – Harvard Business Review Marzo 2004

Fiona Lettice, Pete Thomond: Disruptive Innovation: The Challanges for Managing Knowledge – www.knowledgeboard.com

Kathleen M. Sutcliffe, Klaus Weber: The High Cost of Accurate Knowledge – Harvard Business Review Maggio 2003

David Glimour: How to Fix Knowledge Management – Harvard Business Review Ottobre 2003

Enzo Rullani: La Fabbrica dell' Immateriale – Edizioni Carocci

Luca Ferrucci: Strategie Competitive e Processi di Crescita dell' Impresa – Franco Angeli

Jacob Goldenberg, Roni Horowitz, Amnon Levav, David Mazursky: Finding Your Innovation Sweet Spot – Harvard Business Review Marzo 2003

Andrew Hargadon, Robert I. Sutton: Building an Innovation Factory – Harvard Business Review Maggio – Giugno 2002

Michael Porter: Il Vantaggio Competitivo – Edizioni di Comunità

P. Drucker : The Discipline of Innovation – Harvard Business Review Dicembre 1998

Robert S. Kaplan, David P. Norton: Balanced Scorecard - Harvard Business School Press

Robert S. Kaplan, David P. Norton: The Strategy Focused Organization - Harvard Business School Press

Michael Porter, Cynthia Montgomery: Strategia – Il Sole 24 Ore

Robert S. Kaplan, David P. Norton: Putting the Balanced Scorecard to Work – Harvard Business Review Sett-Ottobre 1993

Robert S. Kaplan, David P. Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System – Harvard Business Review Gennaio-Febbraio 1996

Robert S. Kaplan, David P. Norton: Having Trouble with your Strategy? Then Map It – Harvard Business Review Sett-Ottobre 2000

Nitin Nohria et al: What Really Works – Harvard Business Review

Anthony W. Ulwick: Lost in Translation - Strategy&Innovation May-Jun 2004

Marco De Marco, Vito Salvo, Walter Lanzani: Balanced Scorecard: Dalla Teoria alla Pratica – Franco Angeli

Thomas H. Davenport: Innovazione dei Processi – Franco Angeli

ISTAT: L' Innovazione nelle Imprese Italiane negli Anni 1998-2000 – Aprile 2003

Paolo Annunziato, Giuseppe Shlitzer: La Ricerca e l' Innovazione in Italia – Confindustria Ottobre 2003