



Associazione Italiana
Information Systems Auditors



Milano Chapter

Strategie d'Innovazione e Pratiche Operative

Scenari, Modelli e Ipotesi Evolutive

Rosario Piazzese

Sessione di Studio AIEA

Milano, 3 Novembre 2010



The Innovation Group

Agenda

- The Innovation Group
- Innovazione, Luoghi Comuni ed Errori Comuni
- Un po' di Tassonomia e qualche proposta di classificazione
- Qualche numero
- Innovazione di prodotto e Innovazione delle macchine operative: il processo di innovazione
- Qualche esempio
- E i Sistemi Informativi?
- Buone pratiche IT e Innovazione: Maturità e Sistemi di Relazioni
- So What?

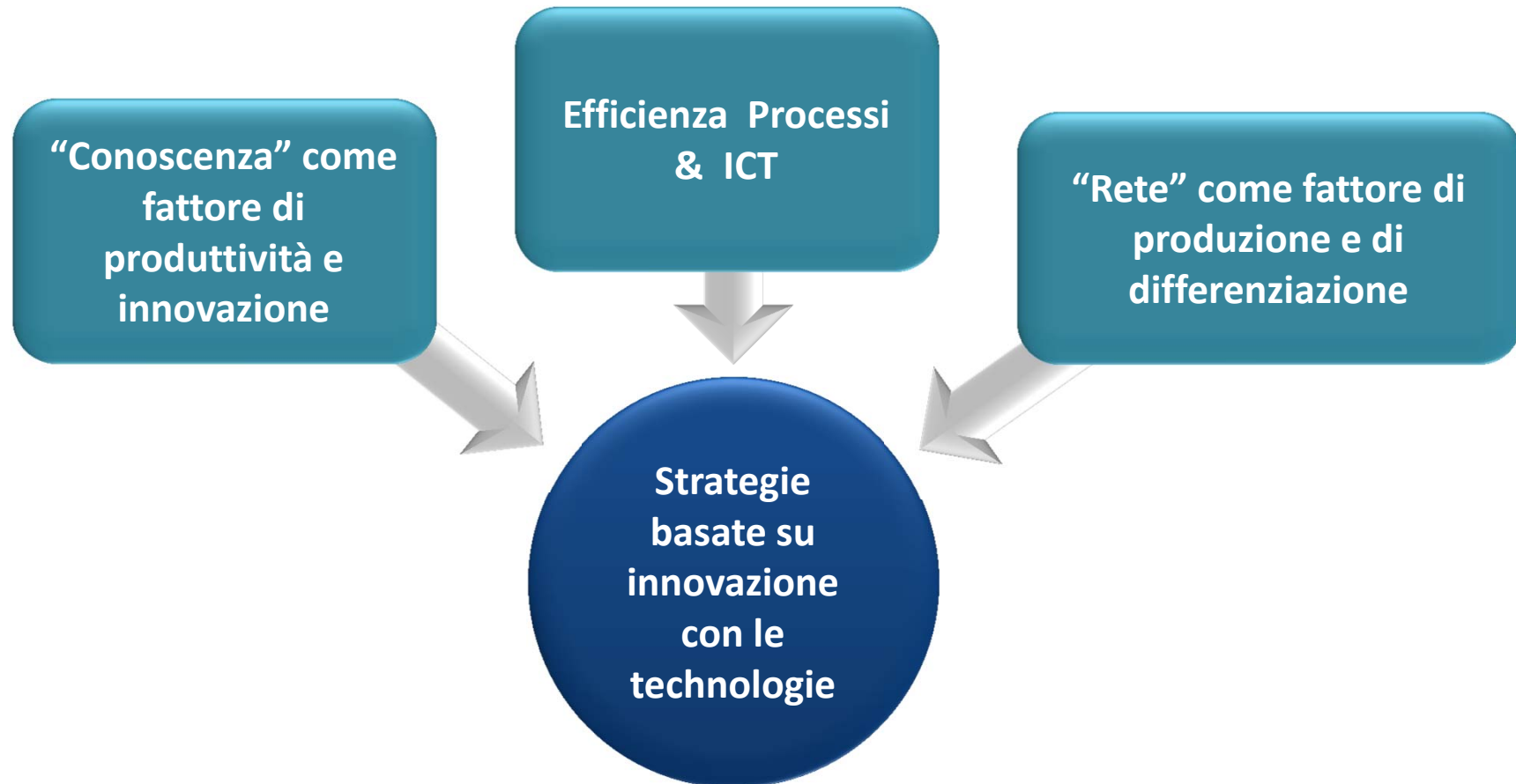


THE INNOVATION GROUP

Perchè The Innovation Group ora

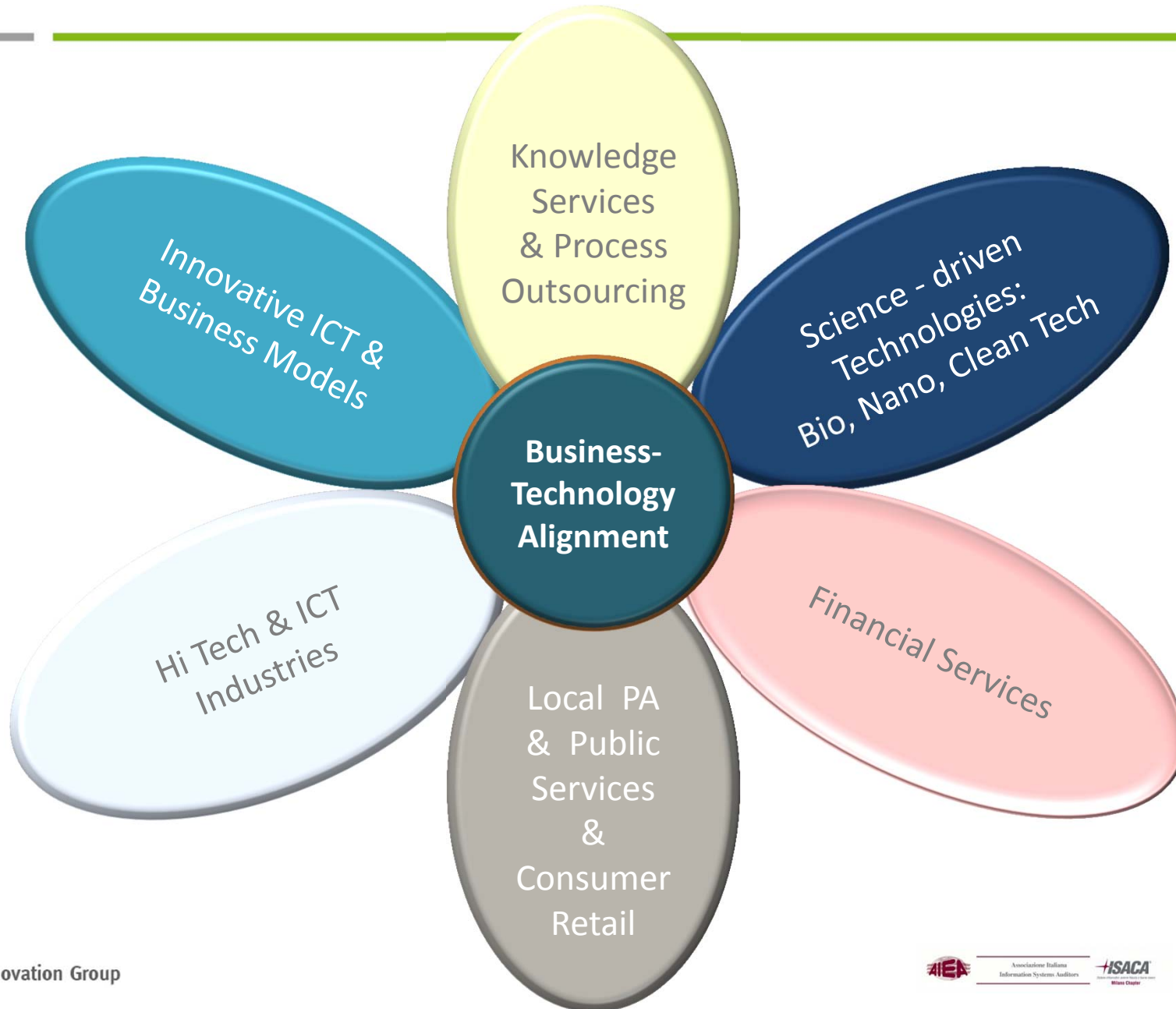
- Cogliere l'onda lunga della ripresa aiutando le aziende a innovare business e organizzazione con l'utilizzo delle tecnologie
- Capire le dinamiche nuove ed emergenti dell'industria ICT e facilitarne l'adozione per fare innovazione in alcuni settori
- Proporre ai clienti servizi di consulenza con un modello di business in linea con la domanda del dopo crisi

Abilitare Strategie di successo per la ripresa

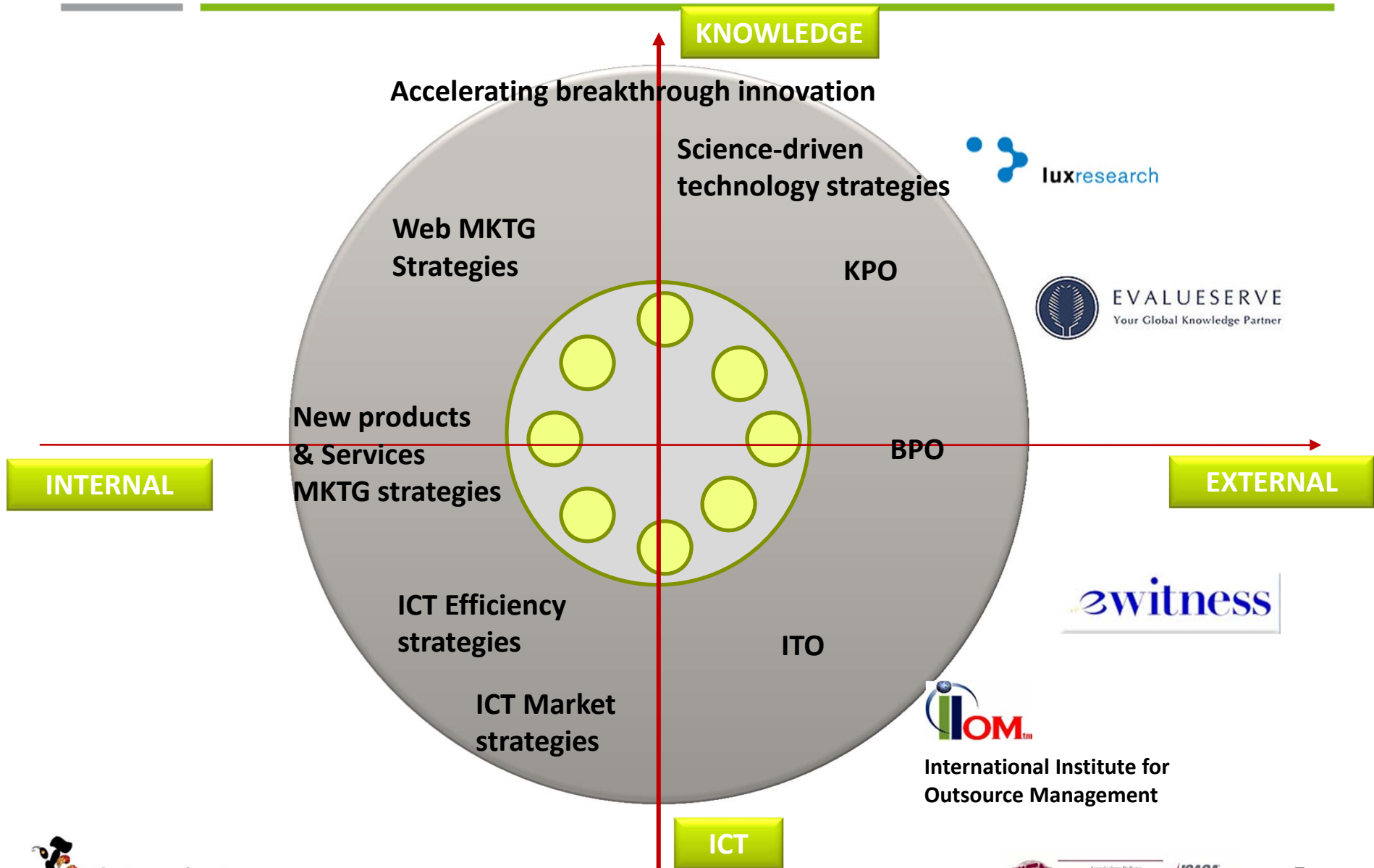


**Riallineare con iniziative concrete strategie di business & tecnologiche
in una prospettiva di forte innovazione ed efficienza**

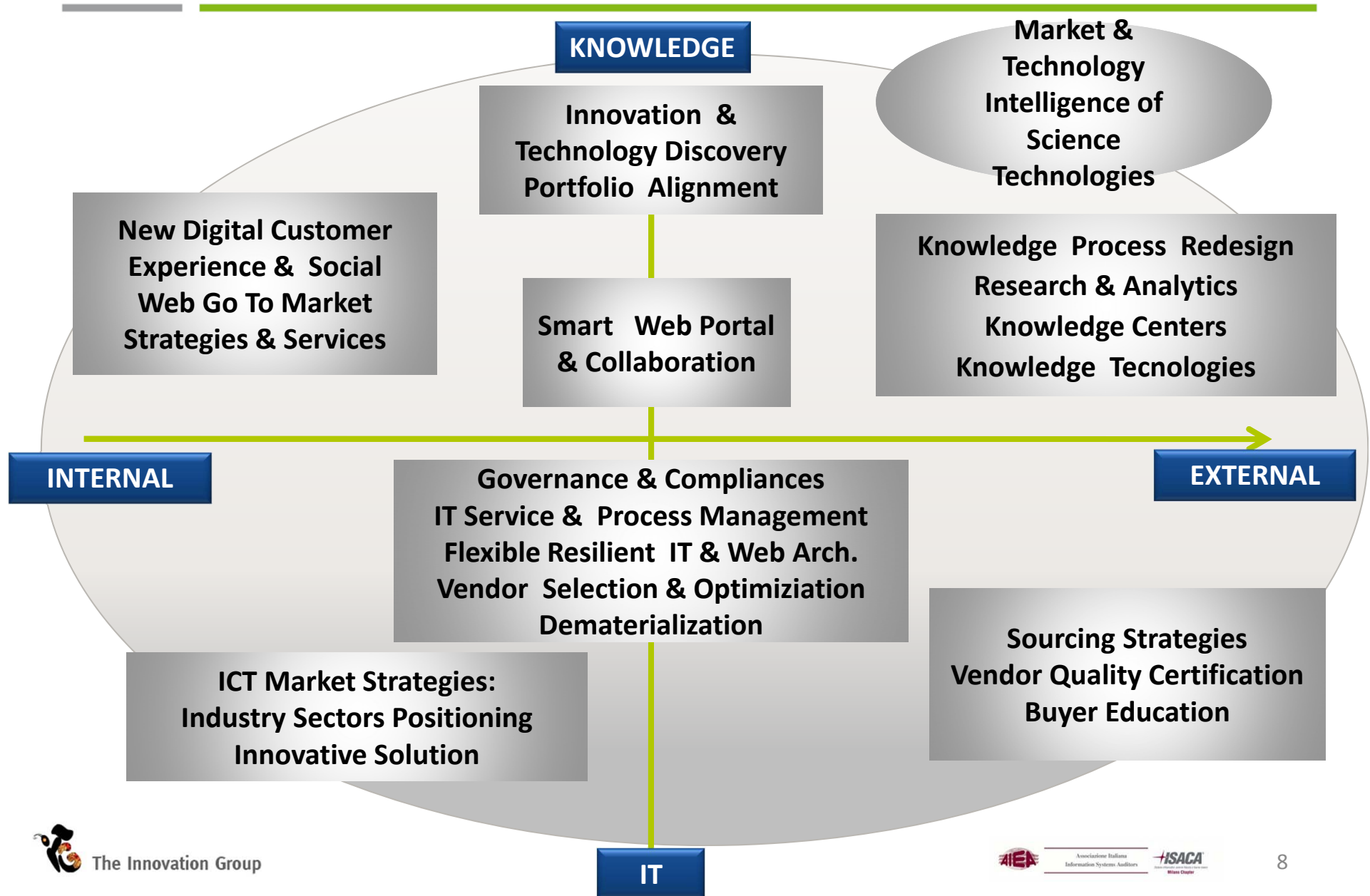
TIG: i domini strategici di competenze



The Innovation Group



The Innovation Group: alcune aree di offerta



INNOVAZIONE, LUOGHI COMUNI ED ERRORI COMUNI

Una definizione classica ...

"Nella realtà del sistema capitalista non è la concorrenza di prezzo che conta, ma la concorrenza da parte di nuovi beni, nuove tecnologie, nuove fonti di offerta, nuovi tipi di organizzazione. Si tratta di una concorrenza che comporta vantaggi di costo o di qualità decisivi, che non colpiscono al margine dei profitti e degli output delle imprese esistenti, ma alle fondamenta delle loro possibilità di vita"

Joseph Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, 1911

... le sue implicazioni ...

- Innovazione: determinante principale del mutamento industriale
- Relazione fra innovazione e ampiezza dell'impresa
 - Nelle piccole imprese è l'imprenditore l'attore principale (capitalismo concorrenziale)
 - Nelle grandi imprese è la direzione aziendale
- In generale, “la pura dimensione non è necessaria né sufficiente per innovare”
- L'innovazione produce un profitto, che è temporaneo. Esso scompare in seguito alla reazione delle altre imprese
- Storia come fonte di conoscenza del funzionamento del sistema economico
 - Importanza del continuo cambiamento storico nella produzione e nel consumo ed alla qualità e al comportamento della direzione aziendale

... e i suoi limiti



- Catena del valore
- Supply Chain
- Infrastrutture
- Interconnessione
- Globale vs. Locale
- Eco Sistema
- ...











UN PO' DI TASSONOMIA E QUALCHE PROPOSTA DI CLASSIFICAZIONE

Cambiamento e Trasformazione

Innovazione



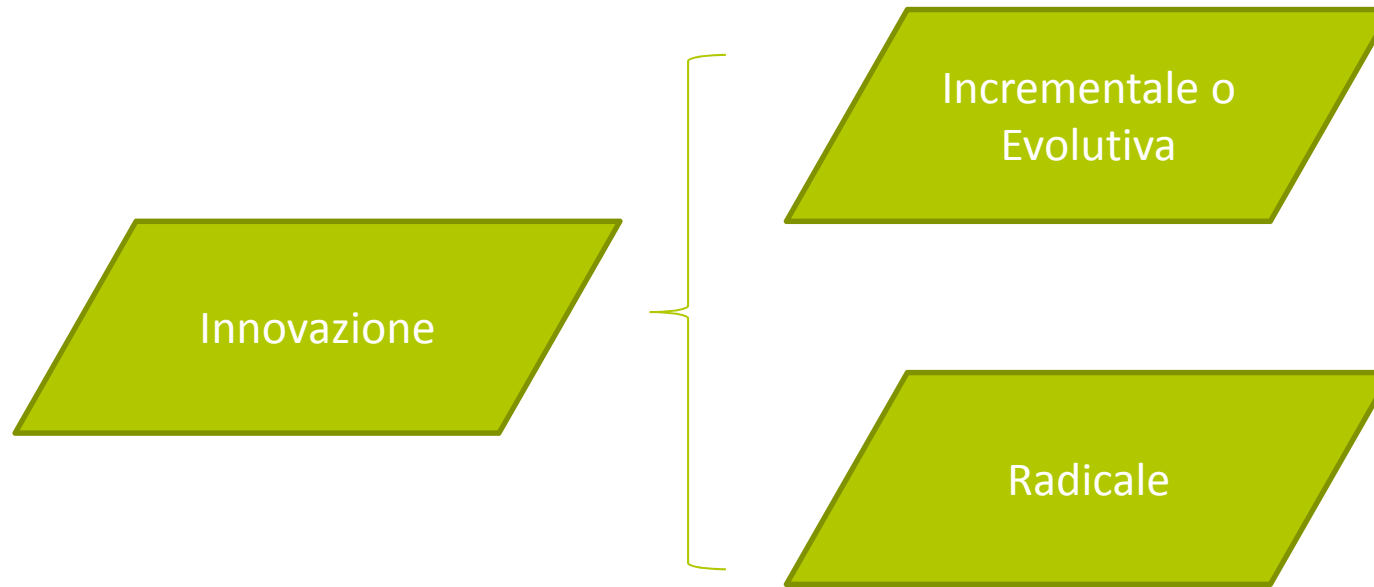
 strong
  weak

	Mercato	Organizzazione	Eco – Sistema	Sistema	Tecnologia (Produzione)	Tecnologia (Comunicazione)
Cambiamento						
Trasformazione						

Il Contesto ...

- Nuova progettazione di prodotti/processi (CE, comakership,...)
- Diminuzione dell'importanza della parte “meccanica” dei prodotti, aumento del
- Contenuto “informativo” dei prodotti
- Maggiore integrazione:
 - tra le funzioni organizzative (team working, organizzazioni orizzontali,...)
 - interorganizzativa (passaggio da rapporti di fornitura tradizionali a rapporti di fornitura integrati)
- Espansione del mercato dei servizi (ogni prodotto è un prodotto/servizio)
- Scambio di informazioni virtualmente senza limiti di spazio e di tempo
- Evoluzione dei gusti e dei comportamenti dei consumatori
- Nuovi modelli di business (es. e-business)

... e le definizioni



- Una declinazione industriale:
 - Innovazioni incrementali: miglioramenti di prodotti o processi rispetto a quelli esistenti
 - Innovazioni radicali: una rottura con i prodotti o processi esistenti. Si originano nuove industrie o segmenti di mercato

La Matrice dell'Innovazione

	Organizzazione Aziendale	Comunicazione	Produzione	Eco Sistema	Sistema	Paradigmi Tecnologici
Incrementale	<i>Per Processi</i>	<i>Intranet</i>	<i>R&D Materiali</i>	<i>Integrazione di Filiera</i>	<i>Local</i>	<i>Info Mobile</i>
Radicale	<i>Collaborativa</i>	<i>Social</i>	<i>R&D VAS</i>	<i>Collaborazione di Filiera</i>	<i>Global</i>	<i>Social Mobile</i>

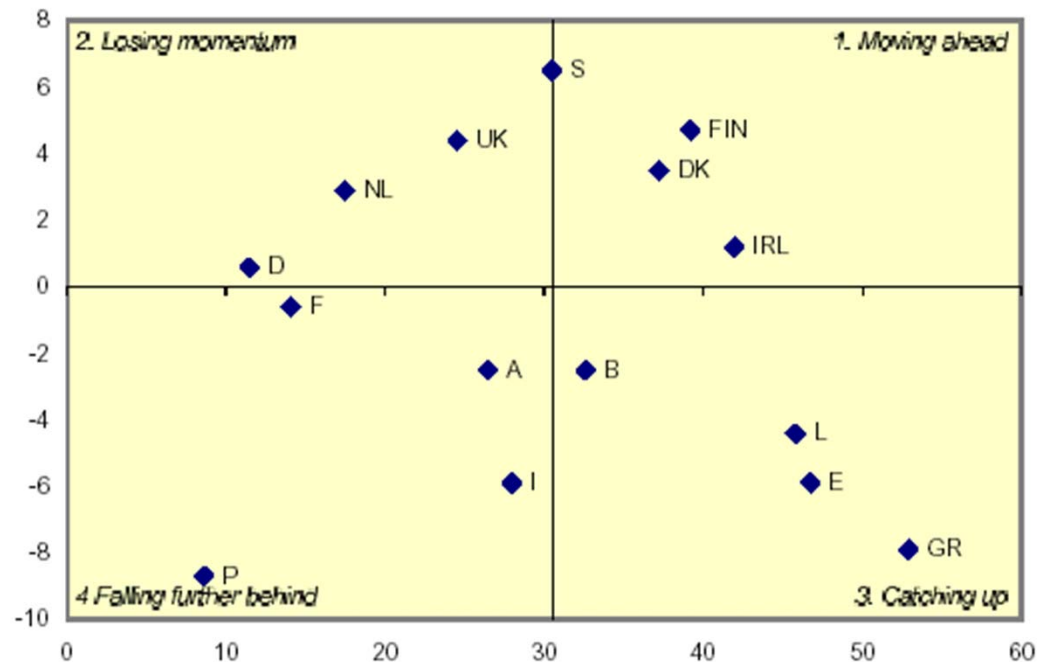
Impatto crescente sul sistema socio – economico



QUALCHE NUMERO

Lo Scoreboard europeo

Indice composito (Risorse umane - Creazione di conoscenze - Trasmissione e applicazione delle conoscenze - Finanziamenti per l'innovazione, output e mercati)



www.itif.org

Indice di Creatività

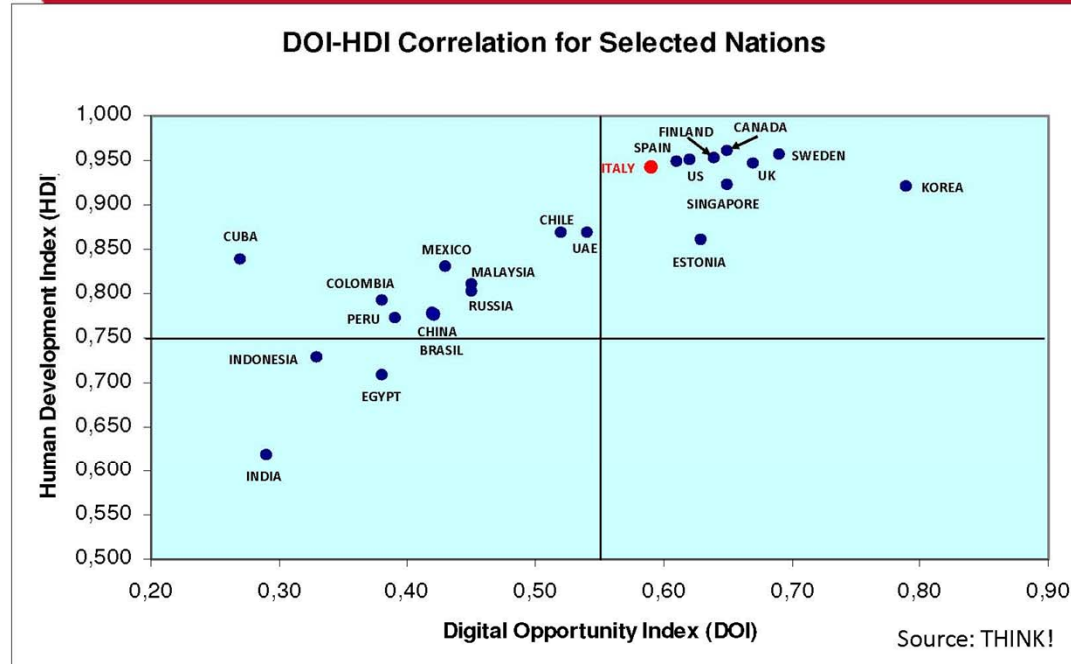


www.itif.org

Tecnologie e Sviluppo umano



Positioning mature & emerging Countries in terms of access to digital technologies vs. human development



THINK! The Innovation Knowledge Foundation

10

Innovazione e Competitività



Positioning mature & emerging Countries in terms of innovation-based global competitiveness

Overall Score

Rank	Country	Overall Score 2009	Rank	Country	Overall Score 2009
1	Singapore	73.4	21	Czech Republic	47.9
2	Sweden	71.0	22	Estonia	46.1
3	Luxembourg	66.2	23	Spain	43.7
4	Denmark	64.5	24	Hungary	42.5
5	S. Korea	64.2	25	Lithuania	40.8
6	U.S.	63.9	26	Italy	40.2
7	Finland	59.6	27	Portugal	38.7
8	UK	59.2	28	Slovenia	37.6
9	Japan	59.0	29	Slovakia	37.0
10	NAFTA*	58.6	30	EU-10**	36.9
11	Netherlands	58.4	31	Latvia	36.5
12	France	57.3	32	Malta	36.2
13	Ireland	56.4	33	China	36.0
14	Belgium	56.3	34	Poland	35.4
15	Germany	55.0	35	Russia	35.1
16	Canada	54.4	36	Cyprus	33.2
17	Austria	52.6	37	Greece	31.5
18	EU-15**	52.5	38	Brazil	30.1
19	Australia	51.5	39	Mexico	26.0
20	EU-25**	50.6	40	India	21.6
				Average	36.5

Source:
ITIF: The Atlantic Century



THINK! The Innovation Knowledge Foundation

8

Innovazione e Competitività



Positioning mature & emerging Countries in terms of innovation-based global competitiveness

Change Score
1999-2009

Rank	Country	Change Score (1999-2009)	Rank	Country	Change Score (1999-2009)
1	China	19.5	21	Sweden	10.7
2	Singapore	19.0	22	France	10.6
3	Lithuania	14.8	23	Portugal	10.1
4	Estonia	18.1	24	Malta	9.9
5	Denmark	17.4	25	Belgium	9.5
6	Luxembourg	16.9	26	EU-25**	9.4
7	Slovenia	16.7	27	Poland	9.4
8	Russia	15.2	28	UK	9.0
9	Cyprus	14.7	29	EU-15	8.5
10	Japan	14.4	30	Mexico	8.0
11	Hungary	14.3	31	Netherlands	7.9
12	Slovakia	14.1	32	Australia	7.4
13	Czech Republic	13.8	33	Finland	7.3
14	India	13.6	34	Canada	6.3
15	Latvia	13.4	35	Germany	6.3
16	Austria	13.2	36	Italy	5.2
17	S. Korea	13.2	37	NAFTA*	5.1
18	Ireland	12.9	38	Greece	5.1
19	EU-10**	12.8	39	Brazil	3.7
20	Spain	10.8	40	U.S.	2.7
				Average	11.2

Source:
ITIF: The Atlantic Century



THINK! The Innovation Knowledge Foundation

9

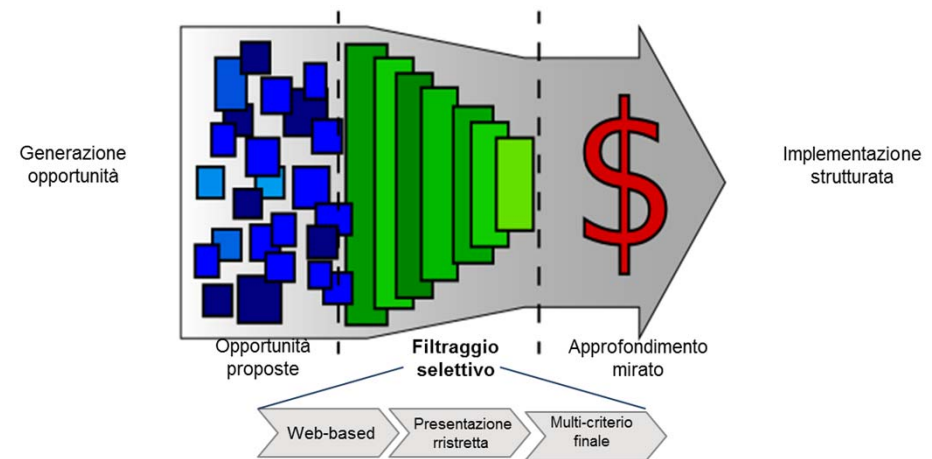
INNOVAZIONE DI PRODOTTO E INNOVAZIONE DELLE MACCHINE OPERATIVE: IL PROCESSO DI INNOVAZIONE

Cosa Innovare e Come fare innovazione in azienda

■ Qualche domanda:

- Esiste e come è gestita l'innovazione in azienda?
- Quale innovazione si fa ?
- Dove siamo focalizzati come innovazione: il prodotto o anche i processi e l'organizzazione?
- Stiamo facendo innovazione incrementale o anche radicale?
- Come lavora la nostra Ricerca e Sviluppo?
- Esiste un processo coordinato che coinvolge le varie funzioni?
- Siamo aperti al contributo esterno (clienti, fornitori, partner, esperti, università, etc.)?

- La logica di riferimento è orchestrare un processo interno ed esterno per ottimizzare i processi di innovazione in modo continuo e sostenibile guardando i clienti e il mercato



Cosa Innovare e come fare Innovazione: interventi a supporto dei processi di innovazione

1. Valutazione processo di Innovazione Ottimizzare il processo di Innovazione prodotto e rivedere e rendere produttiva la ricerca e sviluppo

Fornire un resoconto ampio e sistematico sul processo di innovazione, alimentato dall'analisi di uno specifico prototipo e/o di un prodotto di interesse rilevante per l'azienda, e riferito alle diverse fasi, dal concept al piano di lancio sul mercato. Lavorare con il Management team per avviare un processo e una organizzazione che supporti lo sviluppo prodotti ma anche sia aperta a esperienze di innovazione con l'intento di alimentare il processo creativo, la collaborazione, il processo di sviluppo e la scelta di partnership e alleanze strategiche

2. Individuare nuove opportunità

Finalizzato alla individuazione, allo sviluppo e alla messa in opera di iniziative di innovazione, in particolare se indirizzate a introdurre anche discontinuità nel processo, nelle competenze aziendali date e alla realizzazione di soluzioni di innovazione incrementali e radicale

3. Innovation Center/Lab: disegnare e avvio di strutture dedicate

Progettazione e realizzazione di strutture permanenti residenti in azienda, dedicate a stimolare il processo di innovazione grazie ad una combinazione opportuna di metodi, competenze e tecnologie abilitanti. Le attività tipiche da realizzarsi nell'Innovation Center vanno dallo sviluppo/review di nuovi prodotti allo sviluppo di piani strategici, iniziative di miglioramento della performance, sessioni di formazione, etc.

Ottimizzazione dei Processi di Innovazione prodotto

I bisogni delle aziende

1. Aumentare la competitività tecnologica dei prodotti
2. Migliorare il livello qualitativo
3. Ridurre i tempi di sviluppo
4. Ridurre i costi del prodotto
5. Ridurre gli investimenti
6. Minimizzare problemi e rischi in fase di avvio produzione
7. Ridurre i rischi del lancio commerciale

Molte Volte questi obiettivi si possono raggiungere rivedendo i **Processi di Innovazione Prodotto** attraverso :

Un nuovo approccio organizzativo in azienda

Un nuovo approccio tecnologico nella R&D

Ottimizzazione dei Processi di Innovazione prodotto

I Processi di Innovazione Prodotto riguardano/coinvolgono sia l'interno che l'esterno dell' Azienda:

1. Lo voce del cliente (Marketing)
2. I detentori della conoscenza tecnica (R&S)
3. Le fonti di nuove tecnologie (Fornitori, Partner specializzati)
4. Gli esperti di procurement e contratti (Acquisti)
5. Gli esperti di ingegnerizzazione del prodotto (produzione, qualità etc)
6. Le vendite

Tutti devono contribuire allo sviluppo del progetto/prodotto fin dall'inizio in parallelo per cui è necessario una nuova organizzazione dei processi di innovazione da implementare in due fasi : sviluppo ed esecuzione con una forte sforzo di pilotare il processo di cambiamento per l'adozione delle nuove modalità di lavoro

La funzione R&D è parte integrale del cambiamento poiché dovrà migliorare i suoi processi tecnici interni

QUALCHE ESEMPIO

PMI e Innovazione

- Tutti gli enti aziendali sono chiamati a contribuire allo sviluppo del progetto, fin dalle fasi iniziali, tramite varie attività in parallelo tra loro, piuttosto che in serie
- Nasce la necessità di definire una nuova organizzazione dei processi di Innovazione Prodotto

Le Fasi

- Fase di sviluppo
 - Si disegnano i processi in base alla struttura ed alle esigenze dell'azienda
- Fase esecutiva
 - Esperti esterni guidano il personale interno nella pratica applicazione dei nuovi processi
 - Si mettono a punto i processi
 - Si vincono le eventuali resistenze al cambiamento da parte degli enti interni
- Nuovo approccio organizzativo

R&D

- Il reparto R&D partecipa alla nuova organizzazione ma è anche chiamato a migliorare i suoi processi tecnici interni, principalmente per:
 - Separare la fase di progettazione da quella di prove e validazione prodotto
 - Definire quali parti del progetto disegnare ex-novo e quali derivare da progetti in produzione (carry-over)
 - Utilizzare tecniche di simulazione del funzionamento del prodotto in fase di progetto, prima di passare alla fase prototipale.
 - Definire un adeguato piano di prove
 - Tenere sotto controllo il costo prodotto, in parallelo alle fasi di sviluppo
 - Utilizzare fornitori esterni di nuove tecnologie

Il processo di produzione delle innovazioni

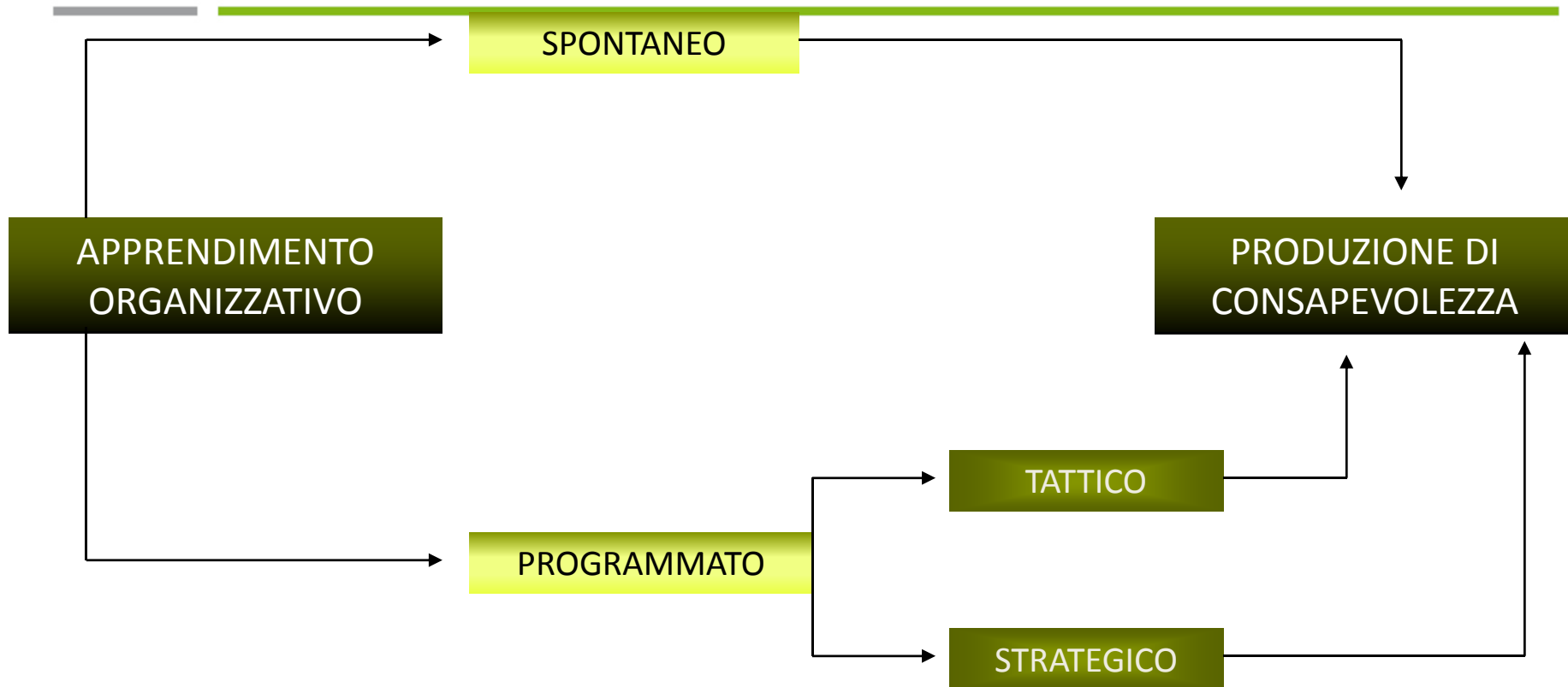
LA GESTIONE
DELL'IMPRESA SI
SVOLGE CON LA
COMBINAZIONE DI

ROUTINE

ATTI INNOVATIVI

L'INNOVAZIONE NON VA CONSIDERATA COME
POLITICA DI SVILUPPO E QUINDI LEGATA A
FASI DI DINAMISMO AZIENDALE, MA COME
RISULTATO DI UN PROCESSO CONTINUATIVO
E SISTEMATICO

Articolazione del processo di costruzione della conoscenza

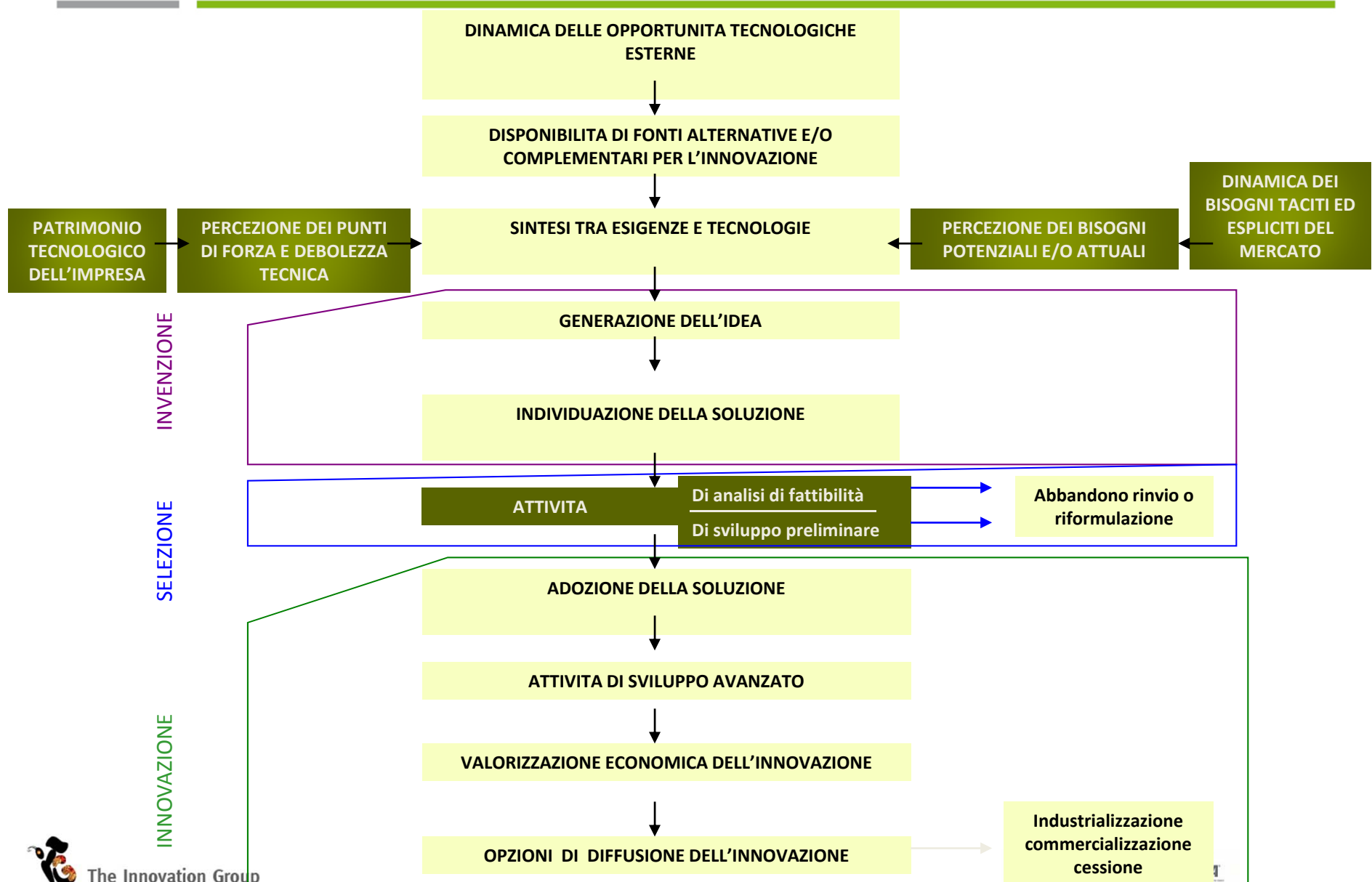


IL KNOWLEDGE MANAGEMENT E' LA CAPACITA' DELL'IMPRESA DI ORGANIZZARE IL PROPRIO PROCESSO DI APPRENDIMENTO, IN MODO DA PRODURRE CONOSCENZE UTILIZZABILI NEL CORSO DELLA GESTIONE AZIENDALE

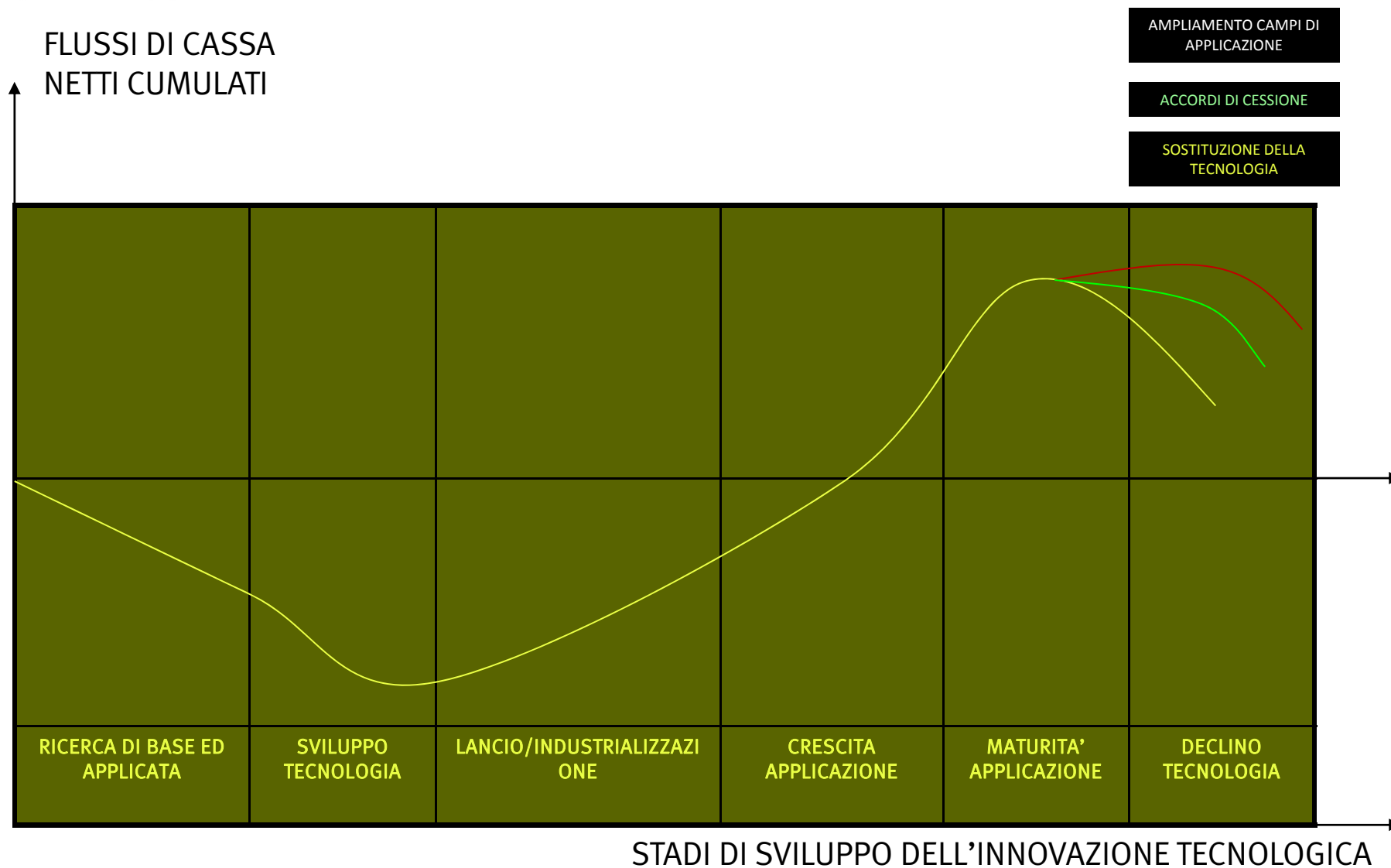
Le innovazioni in impresa

PROFILO STRATEGICO	PROFILO OPERATIVO	GRADO DI IMPATTO SULL'ORGANIZZAZIONE	GRADO DI PROTEZIONE	PROFILO ECONOMICO
OFFENSIVE	MANAGERIALI	AUTONOME	PROTETTE	REDDITIVITA' IMMEDIATA
NEUTRALI	TECNOLOGICHE (PRODOTTO) (PROCESSO) (IMPIANTO)	SISTEMATICHE	PROTEGGIBILI	REDDITIVITA' DIFFUSA
DIFENSIVE	COMMERCIALI		NON PROTETTE	REDDITIVITA' FUTURA

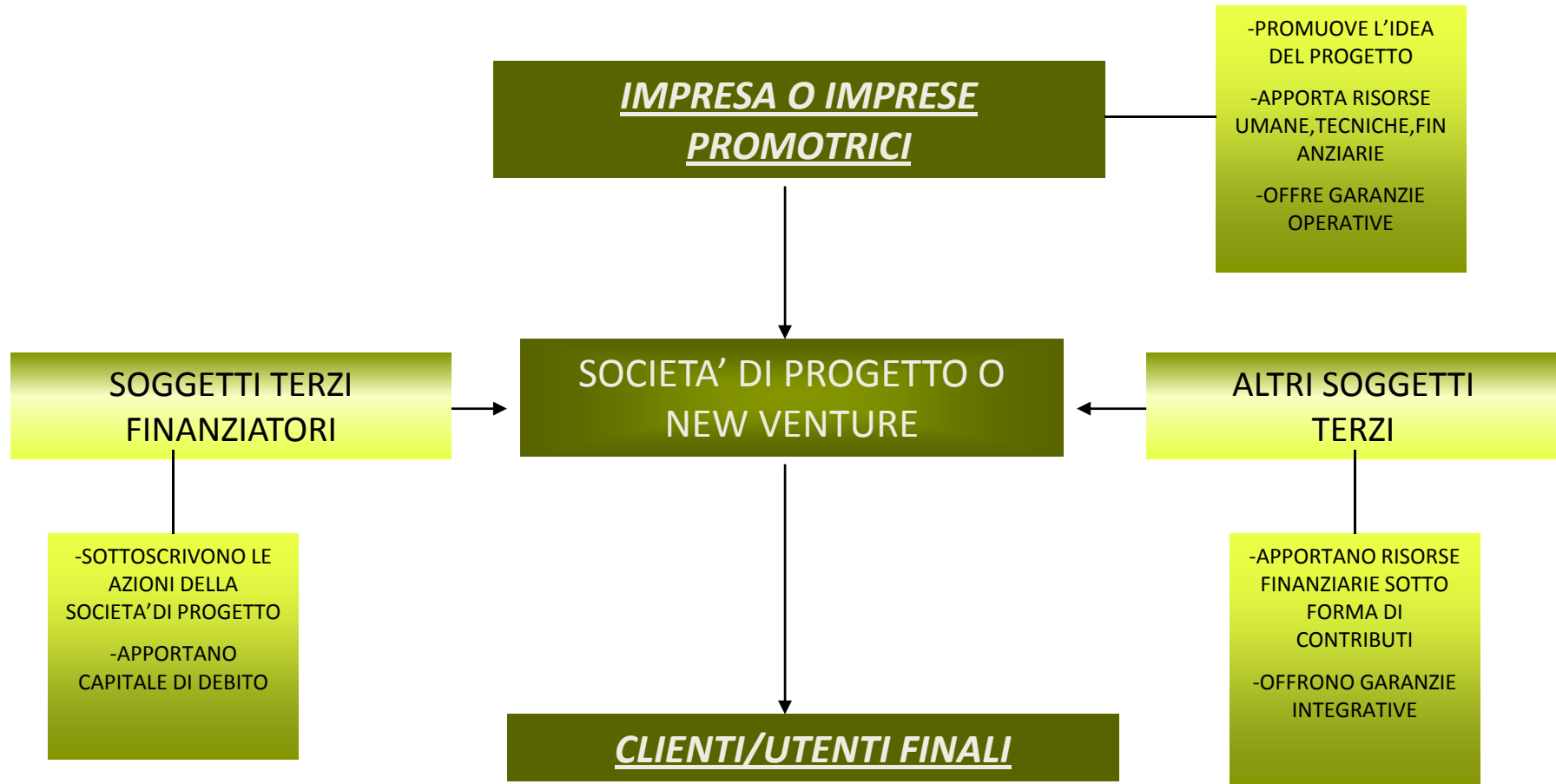
Le Fasi del Processo di Innovazione



Ciclo di Vita Economico – Finanziario



Project Financing: I Soggetti Coinvolti



E I SISTEMI INFORMATIVI?

«IS & Innovation» o «IS vs. Innovation»?

- Aumentare la competitività tecnologica dei propri servizi
- Migliorarne il livello qualitativo
- Ridurre i tempi di sviluppo
- Ridurre i costi prodotto
- Ridurre gli investimenti
- Minimizzare i problemi in fase di avvio produzione
- Ridurre i rischi di adozione

Maturità

Fattori abilitanti

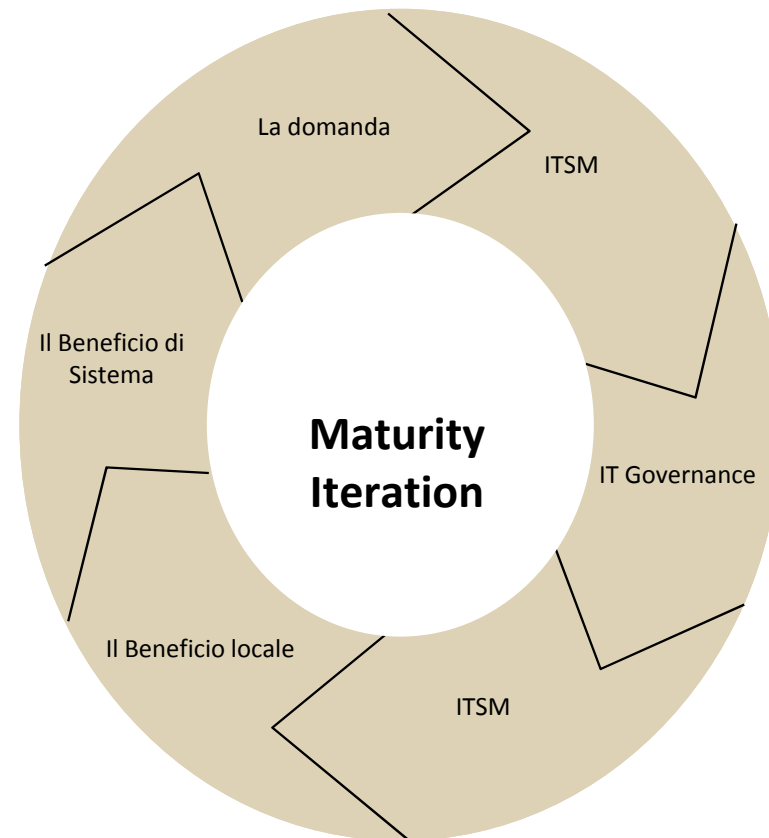
Nuovo approccio organizzativo in Azienda

Nuovo approccio tecnologico in R&D

BUONE PRATICHE IT E INNOVAZIONE: MATURITÀ E SISTEMI DI RELAZIONI

Maturità e Modelli di Relazioni

- La voce del cliente (Marketing)
- I detentori delle conoscenze tecniche (R&D)
- Le fonti di nuove tecnologie (Fornitori specializzati)
- Gli esperti di acquisti e contratti con fornitori (Acquisti)
- Gli esperti dei processi di Ingegnerizzazione prodotto, Produzione, Qualità (Industrial Operations)
- I responsabili delle Vendite (Sales)



So What?



domande



CONTATTI

Email: rosario.piazzese@theinnovationgroup.it

Mobile: +39 349 3990794

www.theinnovationgroup.it

Via Palermo, 5
20121 – Milano

Linked 

[The Innovation Group](#)



[The Innovation Group](#)



[TIG Italy](#)