

Produrre Innovazione:

*come costruire un vantaggio competitivo
duraturo per le aziende italiane*

Relatore: ing. Nello Pucillo,
Direttore Generale Galgano & Associati



Bologna 6 marzo 2013



Qualche aforisma...



“Tu vedi cose e ne spieghi il perché, io invece immagino cose che non sono mai esistite e mi chiedo perché no”
(George Bernard Shaw)

“L’innovazione è la realizzazione dell’improbabile”.
(Piero Bassetti)

Ambiti d'innovazione



Industria

- Nuovi prodotti
- Nuove funzionalità
- Nuove tecnologie
- Nuovi processi
- Nuovi materiali

Servizi

- Nuovi servizi/prodotti
- Nuovi processi di erogazione
- Nuovi target clienti

Tutti d'accordo!



“L’innovazione è un processo strategico, vitale per lo sviluppo delle aziende”

Cosa succede nel mondo

(fonte World Economic Forum – Report 2011-2012)



Table 4: The Global Competitiveness Index 2011–2012

Country/Economy	SUBINDEXES					
	OVERALL INDEX		Basic requirements		Efficiency enhancers	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Switzerland	1	5.74	3	6.18	2	5.53
Singapore	2	5.63	1	6.33	1	5.58
Sweden	3	5.61	4	6.06	7	5.33
Finland	4	5.47	5	6.02	10	5.19
United States	5	5.43	36	5.21	3	5.49
Germany	6	5.41	11	5.83	13	5.18
Netherlands	7	5.41	7	5.88	8	5.29
Denmark	8	5.40	8	5.86	9	5.27
Japan	9	5.40	28	5.40	11	5.19
United Kingdom	10	5.39	21	5.60	5	5.43
Hong Kong SAR	11	5.36	2	6.21	4	5.48
Canada	12	5.33	13	5.77	6	5.36
Taiwan, China	13	5.26	15	5.69	16	5.10
Qatar	14	5.24	12	5.81	27	4.68

Cosa succede nel mondo



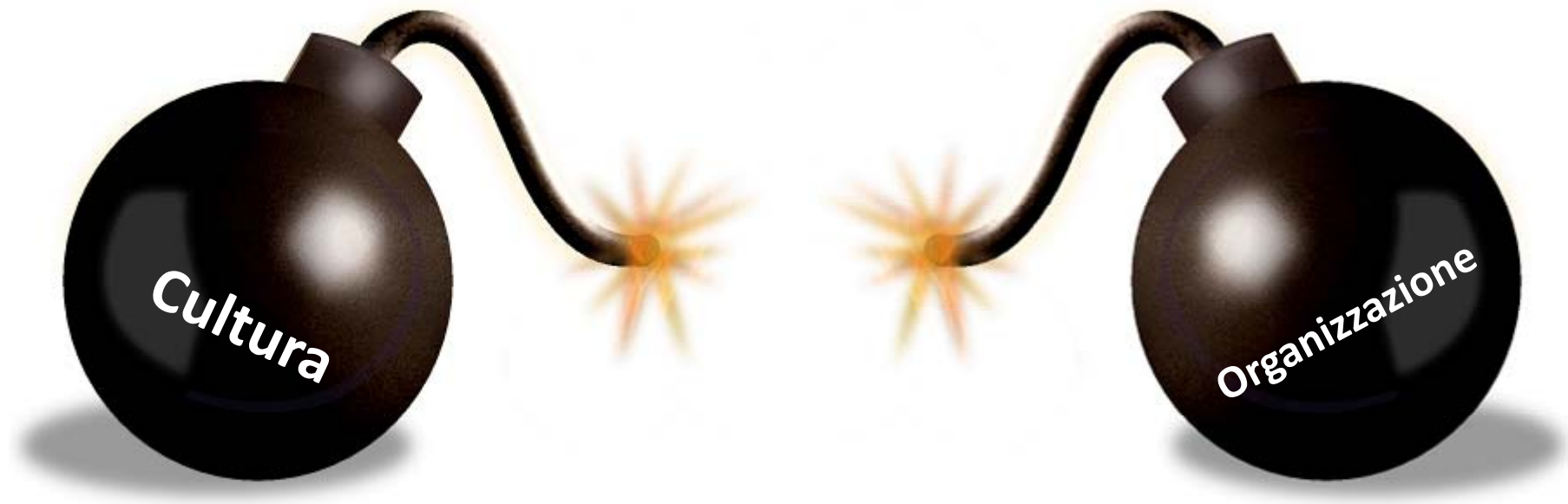
Belgium	15	5.20	22	5.58	15	5.13
Norway	16	5.18	9	5.85	14	5.15
Saudi Arabia	17	5.17	16	5.66	24	4.82
France	18	5.14	23	5.57	17	5.09
Austria	19	5.14	18	5.65	19	4.94
Australia	20	5.11	14	5.74	12	5.18
Malaysia	21	5.08	25	5.45	20	4.88
Israel	22	5.07	35	5.23	21	4.86
Luxembourg	23	5.03	6	5.90	23	4.86
Korea, Rep.	24	5.02	19	5.65	22	4.86
New Zealand	25	4.93	17	5.66	18	4.99
China	26	4.90	30	5.33	26	4.70
United Arab Emirates	27	4.89	10	5.84	25	4.78
Brunei Darussalam	28	4.78	24	5.48	11	4.03
Ireland	29	4.77	37	5.20	28	4.67
Iceland	30	4.75	31	5.31	33	4.57
Chile	31	4.70	29	5.37	34	4.54
Oman	32	4.64	20	5.62	45	4.33
Estonia	33	4.62	27	5.41	36	4.52
Kuwait	34	4.62	34	5.25	67	4.05
Puerto Rico	35	4.58	41	5.09	35	4.53

Cosa succede nel mondo



Spain	36	4.54	38	5.18	32	4.58
Bahrain	37	4.54	26	5.42	31	4.59
Czech Republic	38	4.52	45	4.90	29	4.63
Thailand	39	4.52	46	4.88	43	4.38
Tunisia	40	4.47	42	5.08	58	4.11
Poland	41	4.46	56	4.70	30	4.61
Barbados	42	4.44	33	5.25	49	4.28
Italy	43	4.43	47	4.84	40	4.41
Lithuania	44	4.41	49	4.82	48	4.31
Portugal	45	4.40	44	5.00	39	4.42
Indonesia	46	4.38	53	4.74	56	4.18
Cyprus	47	4.36	32	5.26	46	4.32
Hungary	48	4.36	55	4.72	42	4.39
Panama	49	4.35	50	4.81	57	4.13
South Africa	50	4.34	85	4.32	38	4.44
Malta	51	4.33	40	5.12	47	4.32
Sri Lanka	52	4.33	65	4.61	69	4.03

Perché è difficile innovare



Aspetto culturale



- Elementi di contesto penalizzanti (sistema paese)
- Limitata ampiezza della **conoscenza** e del carico di informazioni (“non possiamo sapere tutto”)
- Difesa dello **status quo** (“abbiamo sempre fatto così”)
- Bassa priorità del **pensiero strategico** (“non abbiamo tempo per pensare, siamo troppo impegnati a realizzare”)



Aspetto organizzativo



Tempo
limitato



Risorse
limitate



Budget
limitato

Barriere al progetto



- **Chi vince la sfida dell'innovazione**
(le caratteristiche delle aziende best performer)
- **Come superare gli ostacoli del processo d'innovazione**
(la chiave vincente)
- **Come implementare un processo d'innovazione sistematico**



CHI VINCE LA SFIDA DELL'INNOVAZIONE

Alcune aziende *Top Innovative* Industria



ABB



BASF
The Chemical Company

P&G

HITACHI
Inspire the Next



3M

ExxonMobil



SIEMENS



DENSO

Canon



Alcune aziende *Top Innovative Servizi*



Le caratteristiche delle aziende innovative



Hanno uno **sguardo aperto sul mondo**; sono pronte a cogliere i segnali dall'esterno (non solo quelli del proprio settore di appartenenza) per trarre degli spunti da integrare nel proprio processo di innovazione.

Le caratteristiche delle aziende innovative



Sono capaci di far leva sia sul **know how tacito** che su quello **esplicito**. Costruiscono delle piattaforme per lo scambio di conoscenze e promuovono la **condivisione delle informazioni**.



Le caratteristiche delle aziende innovative



Hanno capito l'importanza di non relegare l'innovazione al solo ufficio Ricerca & Sviluppo o all'Ufficio Marketing.

Coinvolgono in maniera estesa, a seconda dei diversi obiettivi, persone appartenenti a tutte le funzioni e livelli aziendali.



Le caratteristiche delle aziende innovative



Considerano l'innovazione un processo strategico, non una serie di eventi isolati.

Hanno delle **risorse dedicate full time** al processo d'innovazione

Hanno sistemi di *rewarding* sull'innovazione



Alcune esperienze



Caso Samsung



- Prodotto: TV Schermo LCD “Bordeaux”
- Programma VIP (Value Innovation Program)
- Obiettivo: nuovo prodotto (più *slim* della concorrenza)
- Team interfunzionali “impegnati” fino a idea di soluzione
- Dal 2006 Programma VIP strutturato
- Organizzazione:
 - VIP center 24hrs open
 - Circa 2000 risorse/anno coinvolte in progetti di sviluppo
 - 50 *value innovation specialist*



Caso Citigroup



Caratteristiche del processo innovativo:

- Innovation governance
- Citi ideas
- Innovation labs
- Pipeline development



Caso P&G



Realizzazione del programma ***Connect + Develop***

- Creazione del network nell'ottica Open Innovation
- Dopo i primi 3 anni dal varo del programma C+D la maggior parte dei prodotti sviluppati proveniva da brevetti *outside*



AZUL Airlines



Caratteristiche:

- Processo di QuestionStorming strutturato
- Risultati: oltre 6 milioni di passeggeri in due anni di attività
25-30% dei voli costa come il viaggio in bus



*“ The important and difficult job is never to find the right answer;
it is to find the right question”*

Prof. Hal Gregersen

Caratteristiche

- Centralità del prodotto
- Team di sviluppo allargati e dedicati
- Azienda “aperta”



Considerazioni



- La cultura innovativa delle aziende è prevalentemente un fattore “endogeno”
- Gli elementi di contesto aiutano ma non sono determinanti



Le leve vincenti delle aziende innovative



Open Innovation



Knowledge Management &
Knowledge Sharing



People Involvement



Duality organizzativa

Quello che fa la differenza



Le Top Innovative Companies **hanno reso sistematico il processo d'innovazione**

Facile?



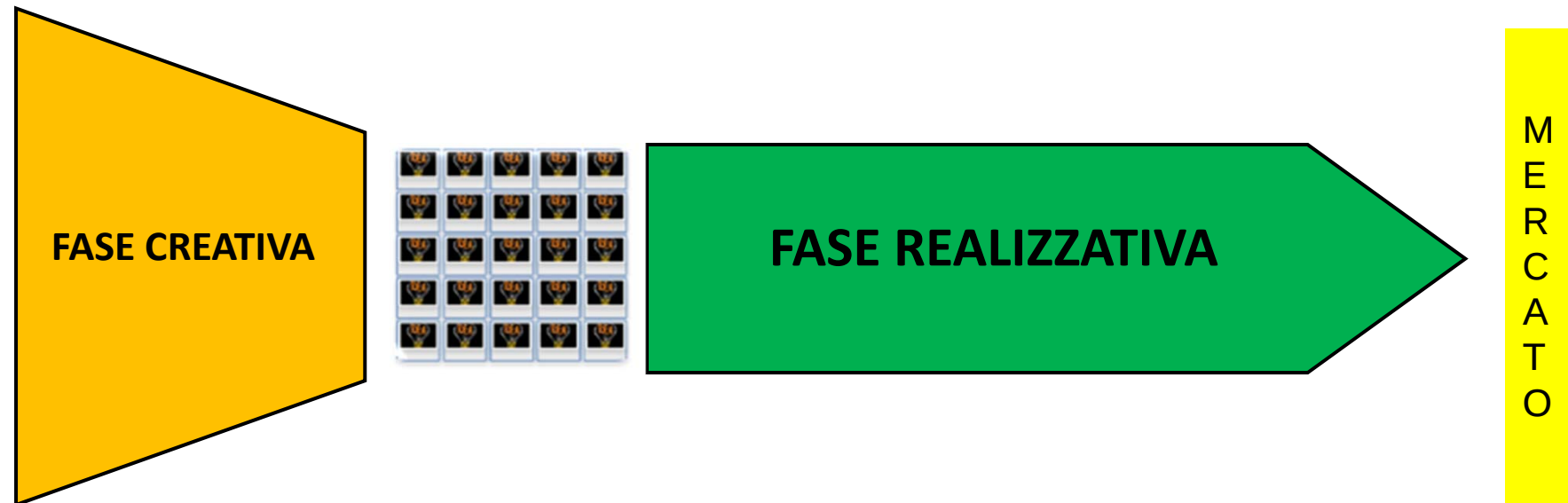
- Il processo di innovazione è dato dall'unione della fase creativa (**generazione delle idee**), e della fase realizzativa (**realizzazione delle idee**).
- Ma **la fase creativa è asincrona**, e quindi difficilmente raccordabile con la fase tecnica di sviluppo



Un concetto che viene dalla Lean....

**Presupposto dei processi eccellenti è il
flusso senza discontinuità delle attività**

Le 2 macro-fasi del processo di innovazione



OBIETTIVO:

dare continuità alla
generazione delle
idee

OBIETTIVO:

passare dal concept alla
realizzazione

Il processo d'innovazione sistematica



Fase Creativa



Finestra sul mondo



Palestra della Creatività



Produzione di idee

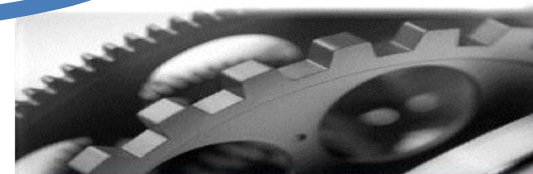


Supermarket delle idee

Fase realizzativa



Scelta strategica



Sviluppo dell'idea

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| - Concept | Valutazione commerciale |
| - Design | Sviluppo |
| - Industrializzazione | Testing |
| - Produzione | Lancio sul mercato |

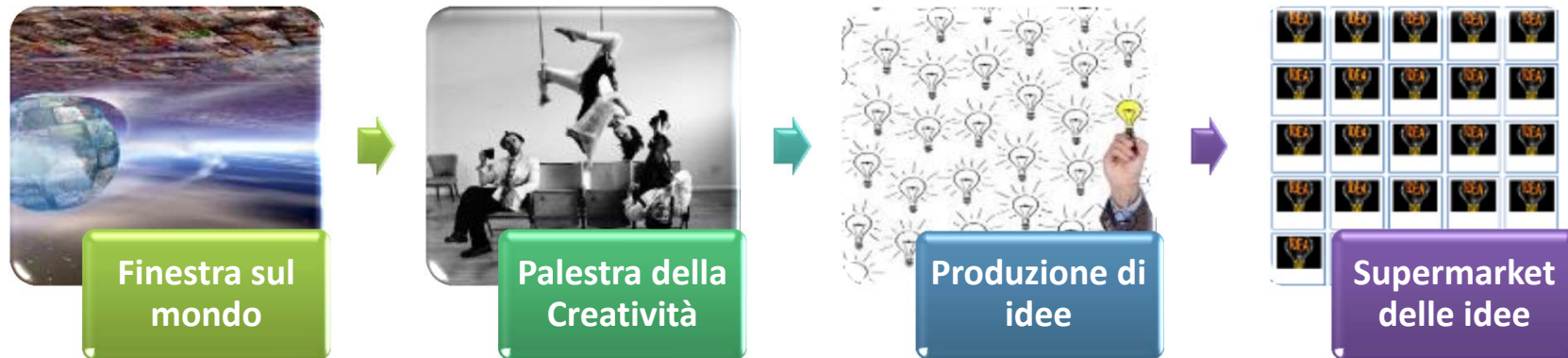
Obiettivi del SIP (Systematic Innovation Process)



- **Creare la cultura dell'innovazione** come asset per un vantaggio competitivo sostenibile
- **Rendere sistematico** il processo di generazione e valorizzazione delle idee
- **Far emergere potenzialità creative** per lo sviluppo di prodotti/servizi innovativi



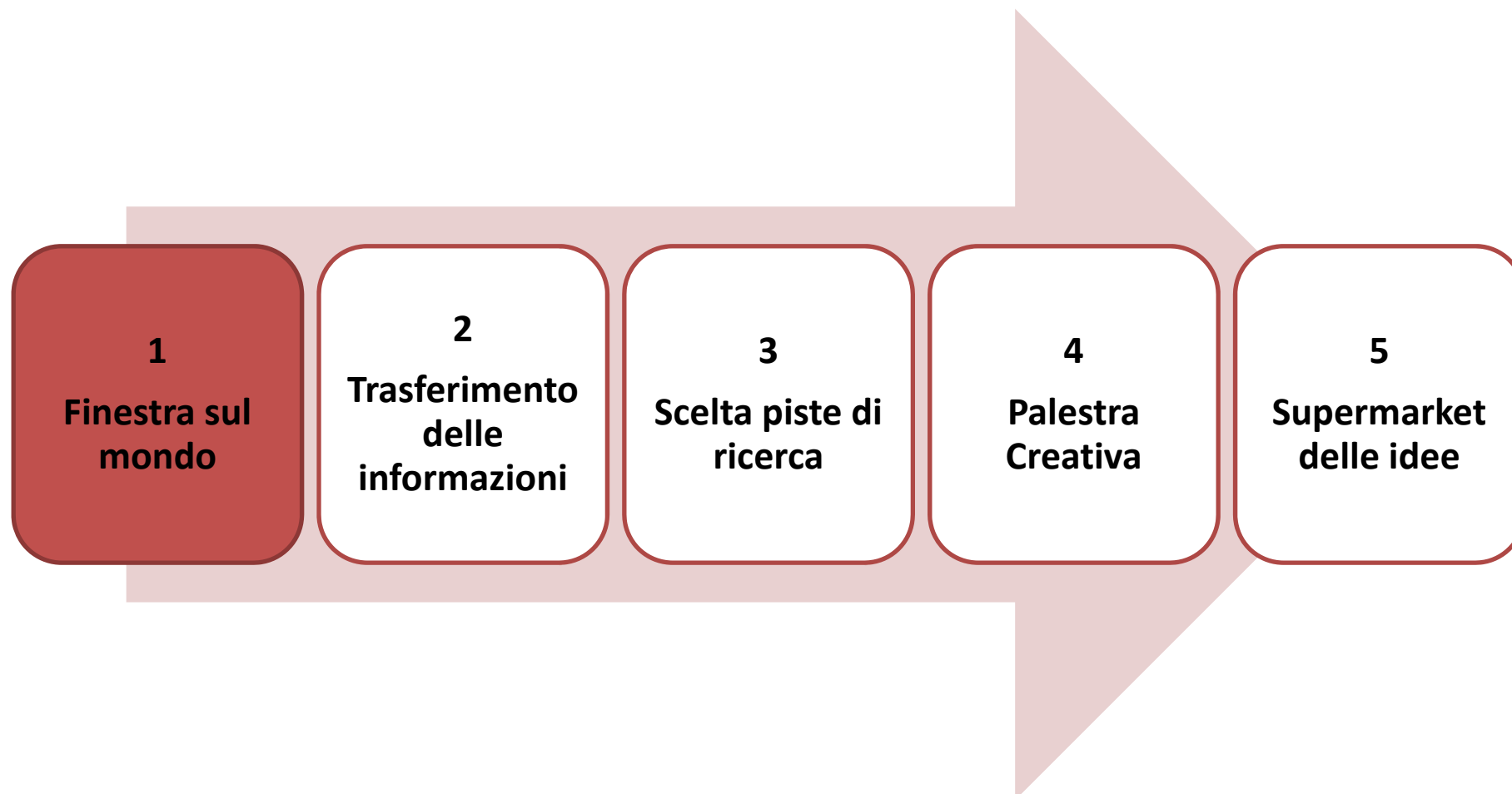
Fase Creativa



Obiettivo: dare continuità alla generazione delle idee

- Alimentazione continua con spunti e informazioni dall'esterno
- Team interfunzionali
- Sessioni di ricerca creativa
- Inserimento delle idee in una banca delle idee (Supermarket)

Road map della fase creativa



Fase 1 - La finestra sul mondo



Scopo: formare un patrimonio di informazioni e stimoli a disposizione dell'azienda, fondamentale per la Palestra Creativa

Attori: **Catcher**, responsabili di funzione:

- Ufficio acquisti
- Ufficio Marketing
- R&D
- Service
- Rete Commerciale
- CRM
- Industrializzazione

Che cosa cercare



Informazioni

- Evoluzioni tecnologiche
- Materiali innovativi
- Evoluzioni normative
- Megatrends (tendenze socio-politico-economico-culturali)
- News dai competitor
- What's up? (di cosa parlano i giornali)

Stimoli

- Esperienze
- Film
- Libri
- Spettacoli
- Conferenze

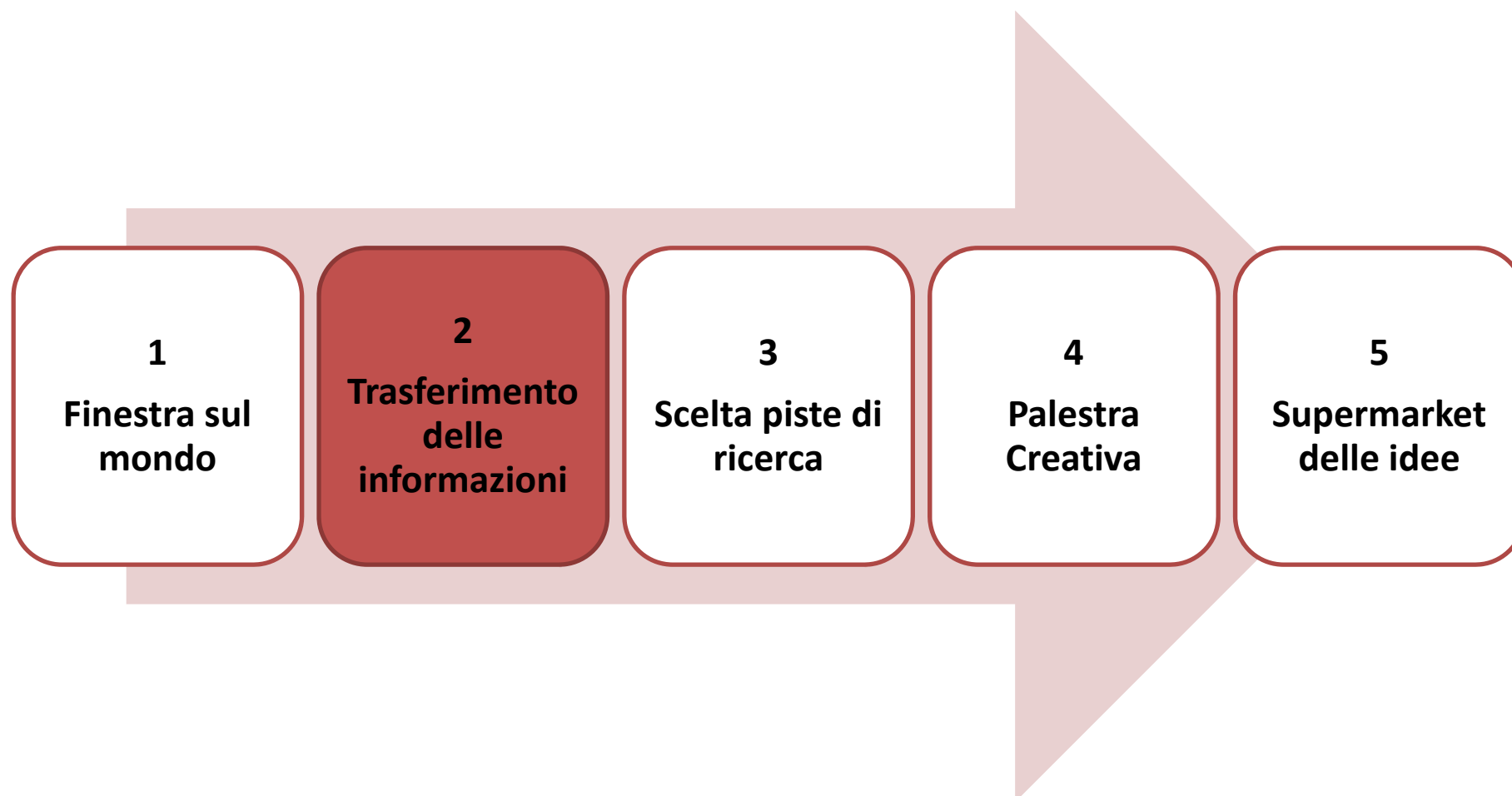
Dove trovare le informazioni



- Internet
- Clienti effettivi e potenziali
- Fornitori
- Rete commerciale
- Rete service
- Studi di settore
- Ricerche di mercato
- Riviste specializzate
- Università
- Data base brevetti
- Competitors
- Settori affini (per prodotto/servizio o bisogni soddisfatti)
- Sistema di suggerimenti interno
- Ecc.

FONTI

Road map della fase creativa



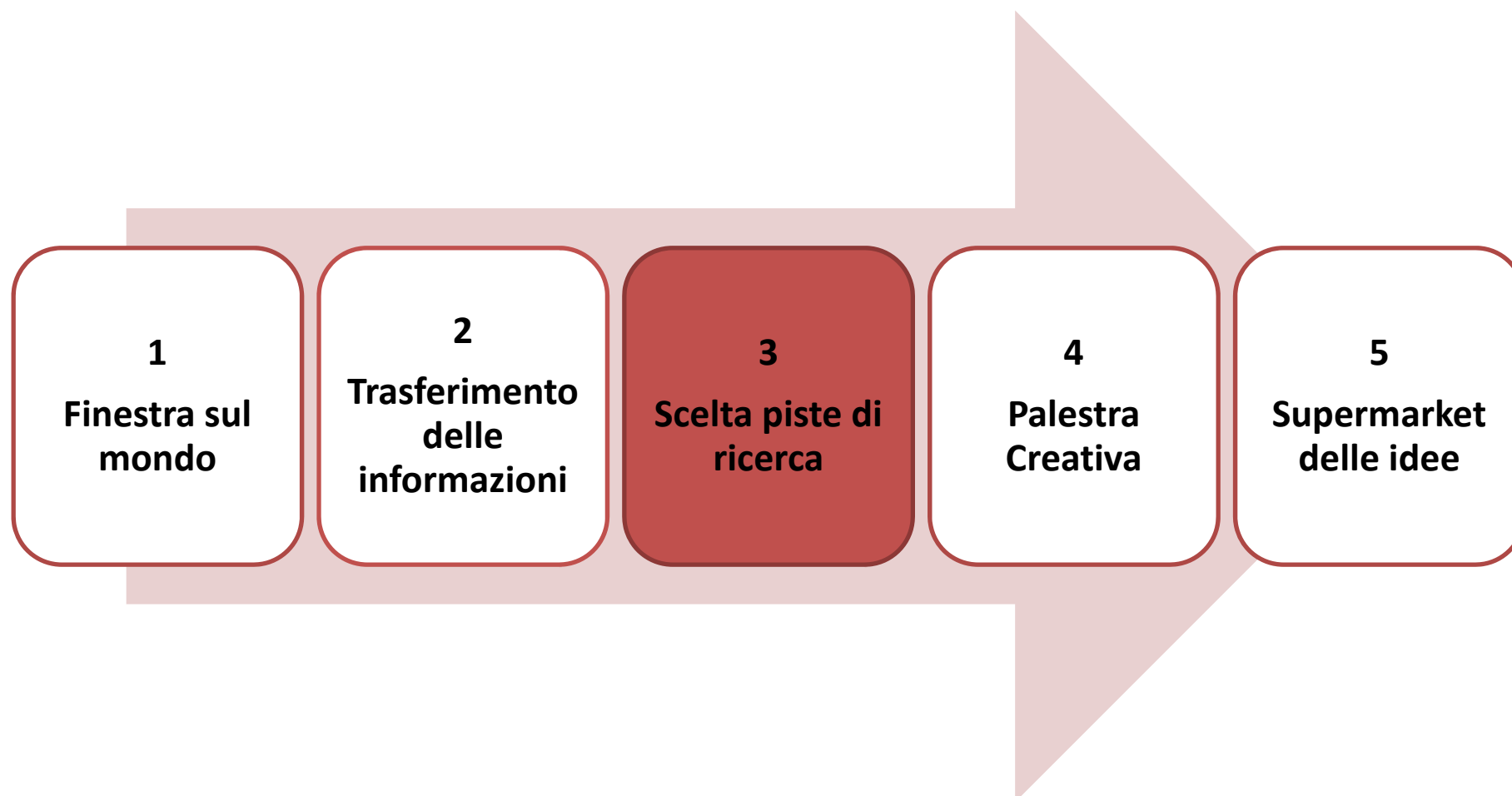
Fase 2 - Trasferimento informazioni



Scopo: diffondere e divulgare le informazioni e gli stimoli da cui attingere nella fase della generazione delle idee

Attori: **Catcher**

Road map della fase creativa



Fase 3 - Scelta piste di ricerca

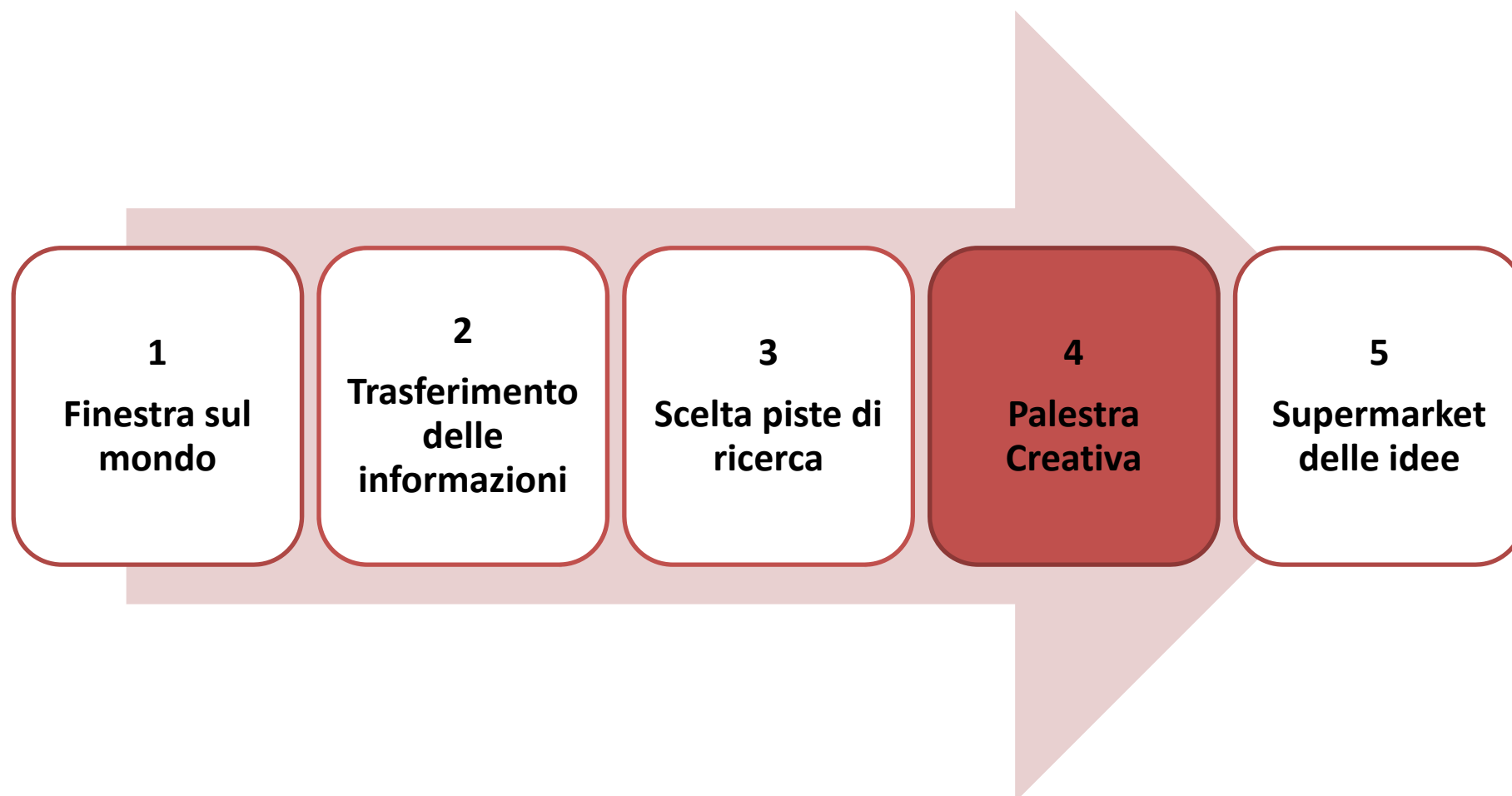


Scopo:

- Elaborare le informazioni ricevute dai News Catcher e compilare per ciascuno spunto un form predisposto
- Condividere in *team* la propria elaborazione degli stimoli ricevuti
- Scegliere le “piste di ricerca” e lanciare le sessioni creative (palestra)

Attori: Innovators

Road map della fase creativa



Fase 4 - Palestra Creativa



Scopo: generare il maggior di numero di idee possibili, attraverso tecniche creative. Le idee saranno successivamente inserite nel Supermarket.

Attori:

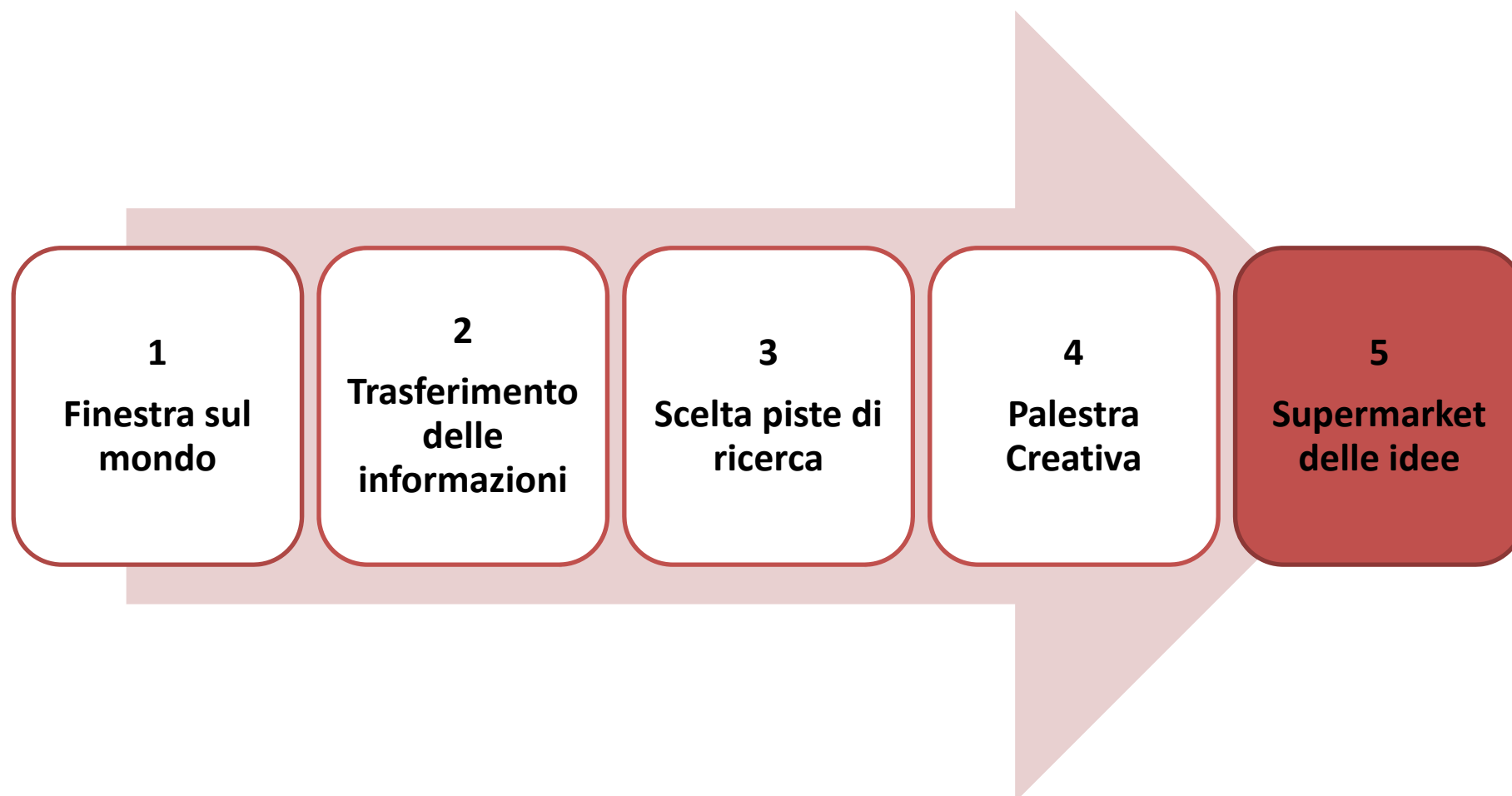
- Un **Innovator** che conduce la sessione creativa
- Il Team di **Creators**

Modalità operative



- Sessioni periodiche
- Frequenza consigliata da 1 a 3 mesi max
- Durata: 1 o 2 giorni consecutivi
- Numero partecipanti per sessione: max 10

Road map della fase creativa



Fase 5 - Supermarket delle idee



Scopo: Predisporre una Banca Idee (Supermarket), che raccoglie gli output di ogni sessione creativa (palestra), a disposizione di chiunque abbia bisogno di idee per risolvere specifici problemi o raggiungere determinati obiettivi.

Attori: gli **Innovators** che conducono le diverse sessioni creative

Classificazione delle idee



Le idee sono classificate per categorie, ad esempio:

- Nuovi prodotti
- Nuovi servizi
- Nuove tecnologie
- Nuovi materiali
- Nuove applicazioni
- Nuovi processi
- Nuove funzionalità

Fase Realizzativa



Scelta strategica



Sviluppo dell'idea

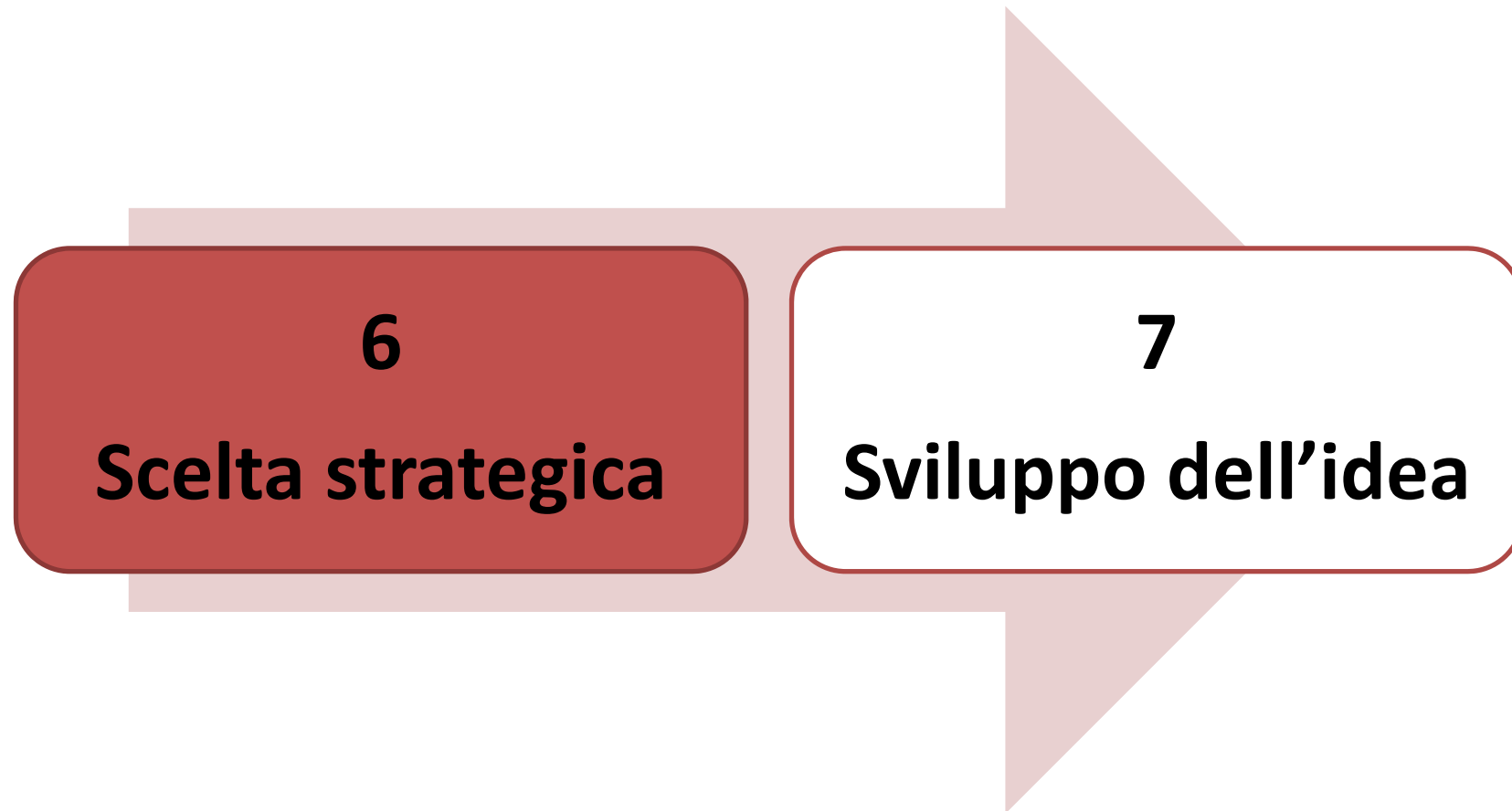
Concept, Design, Industrializzazione, Produzione

Obiettivo: selezionare le idee e passare dal concept alla produzione (realizzazione prototipo/progetto pilota)

Linee guida:

- Organizzare i processi a Flusso
- Minimizzare lead time e costi
- Massimizzare la qualità
- Standardizzare al massimo

Road map della fase realizzativa



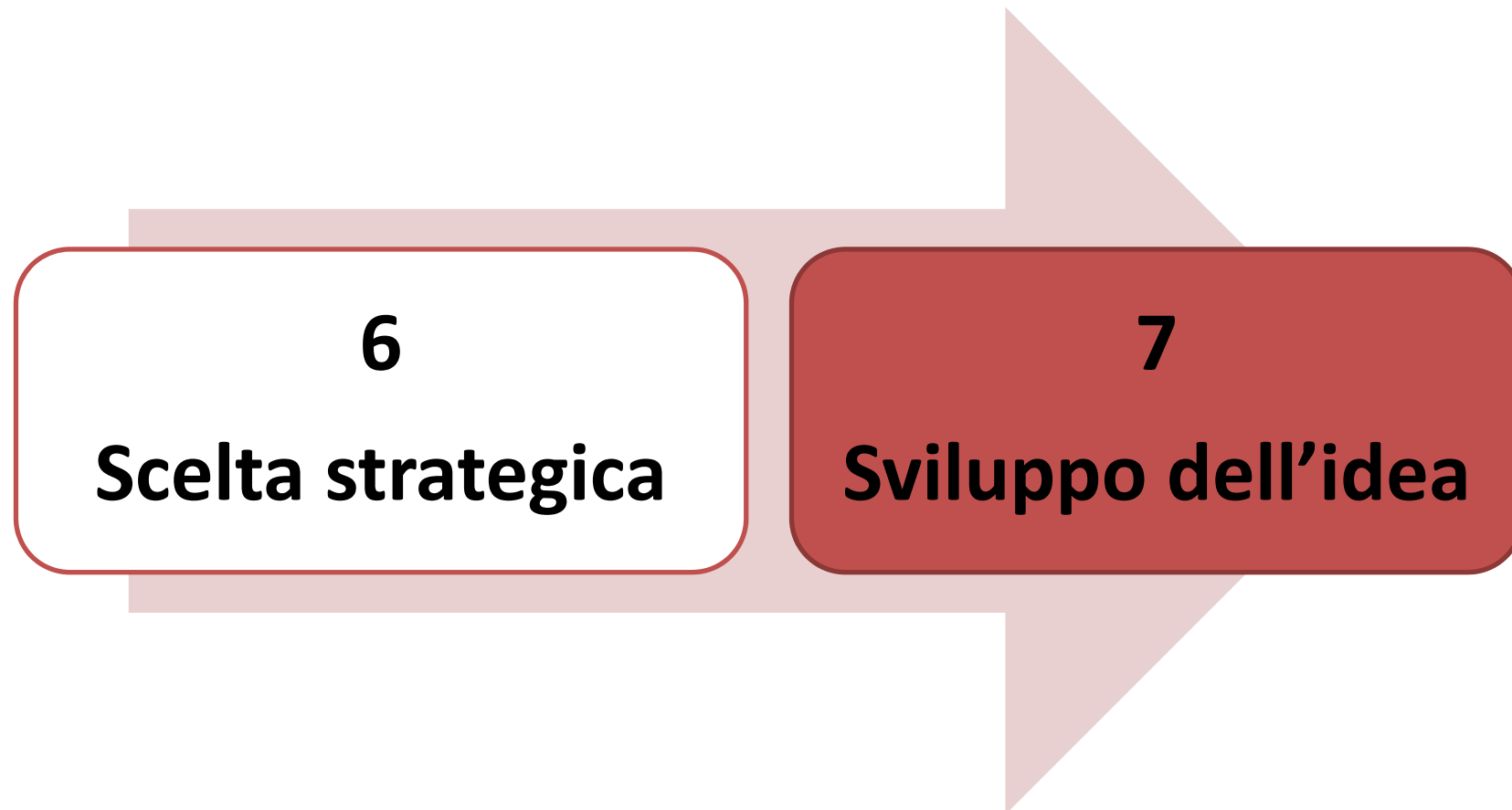
Fase 6: Scelta strategica



In questa fase il Top Management
infunzione delle strategie aziendali
seleziona le idee dal «supermarket»



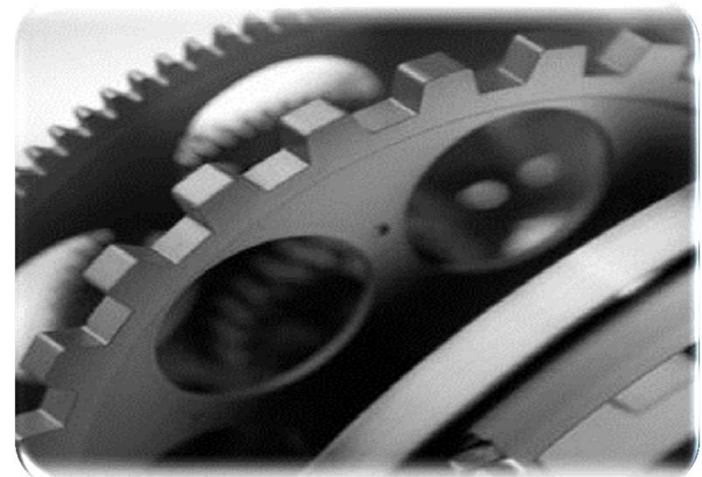
Road map della fase realizzativa



Fase 7: Sviluppo dell'idea



In questa fase i team interfunzionali di sviluppo prodotto/servizio realizzano l'innovazione, dal concept alla produzione di un prototipo o di un progetto pilota.



I 3 asset del processo di sviluppo



“ In un mondo così sensibile al successo economico, la creatività vince la sua battaglia con l’economia perché solo chi è capace di produrre continuamente innovazione nel proprio processo creativo può avere successo”

Andrea Pininfarina

