



Standardizzare per innovare

*Come orientare le poche energie
disponibili*

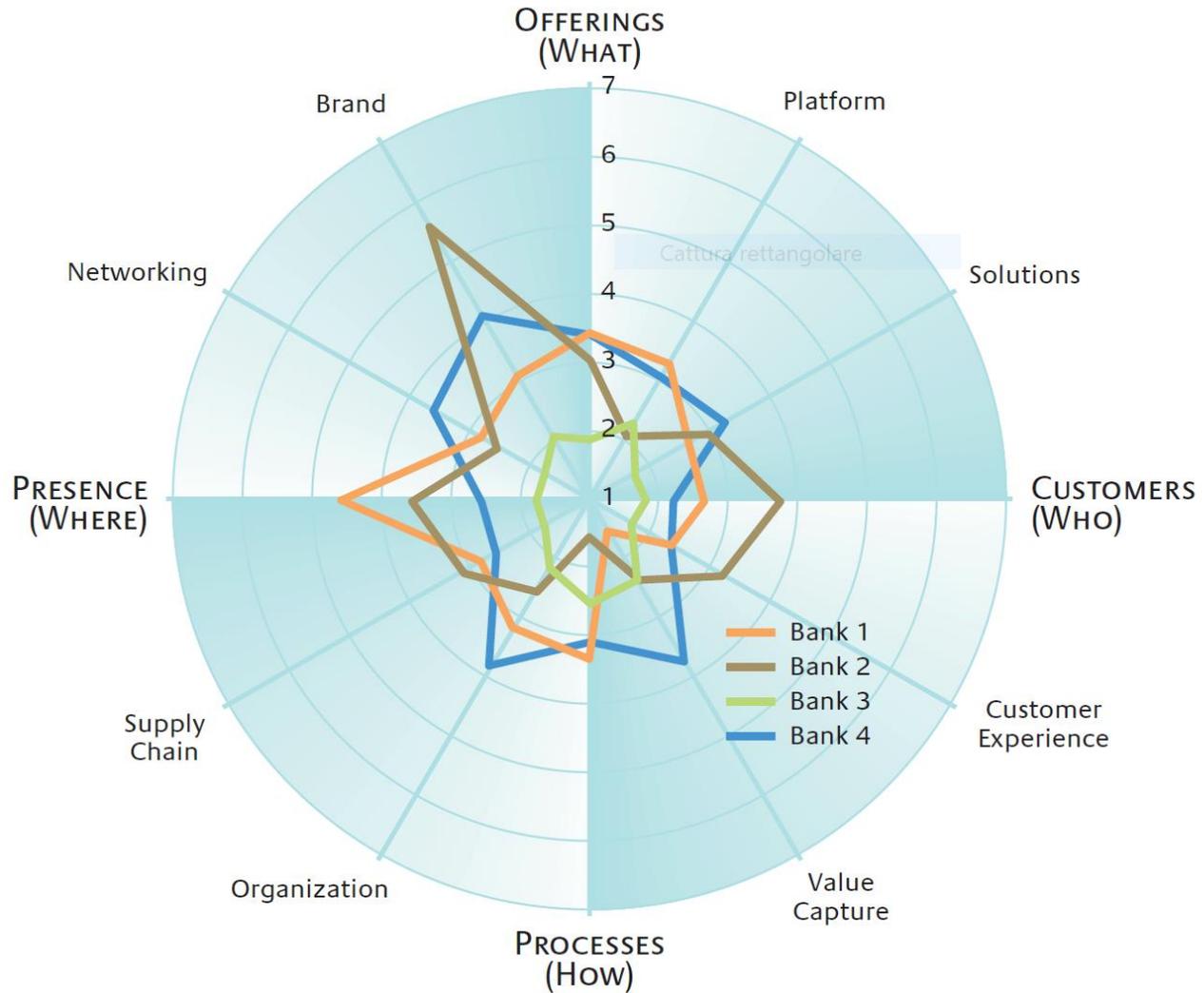
Maurizio Decastri



L'innovazione

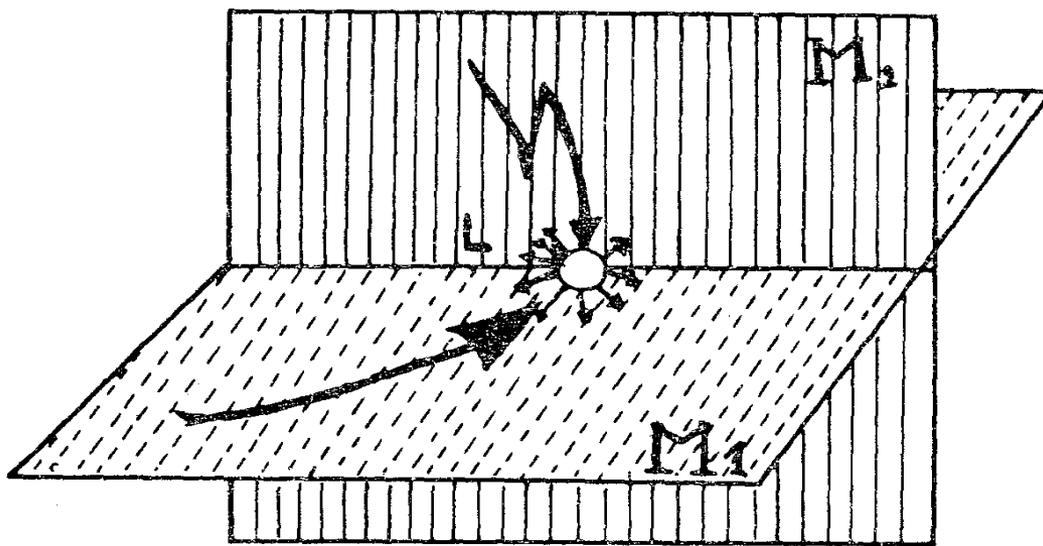
- Definiamo la *business innovation* come la creazione di nuovo valore per il cliente (e per l'azienda) tramite la variazione di una o più dimensioni dell'offerta
- Ciò implica che innovare non è “fare cose nuove”, ma creare nuovo valore
- Non rileva quanto un'azienda si sente innovativa, l'unico criterio reale di giudizio è la disponibilità del cliente ad “aprire il portafoglio” (M. Sawhney, R. C. Wolcott, I. Arroniz, Sloan Management Review)

Fare innovazione è faticoso...



Il processo innovativo...

- ... richiede «spazio libero», energie, conoscenze, curiosità, motivazione, tempo, tempo, tempo....
- E' frutto di incroci di matrici da costruire con pazienza



Il tavolino *Lack*

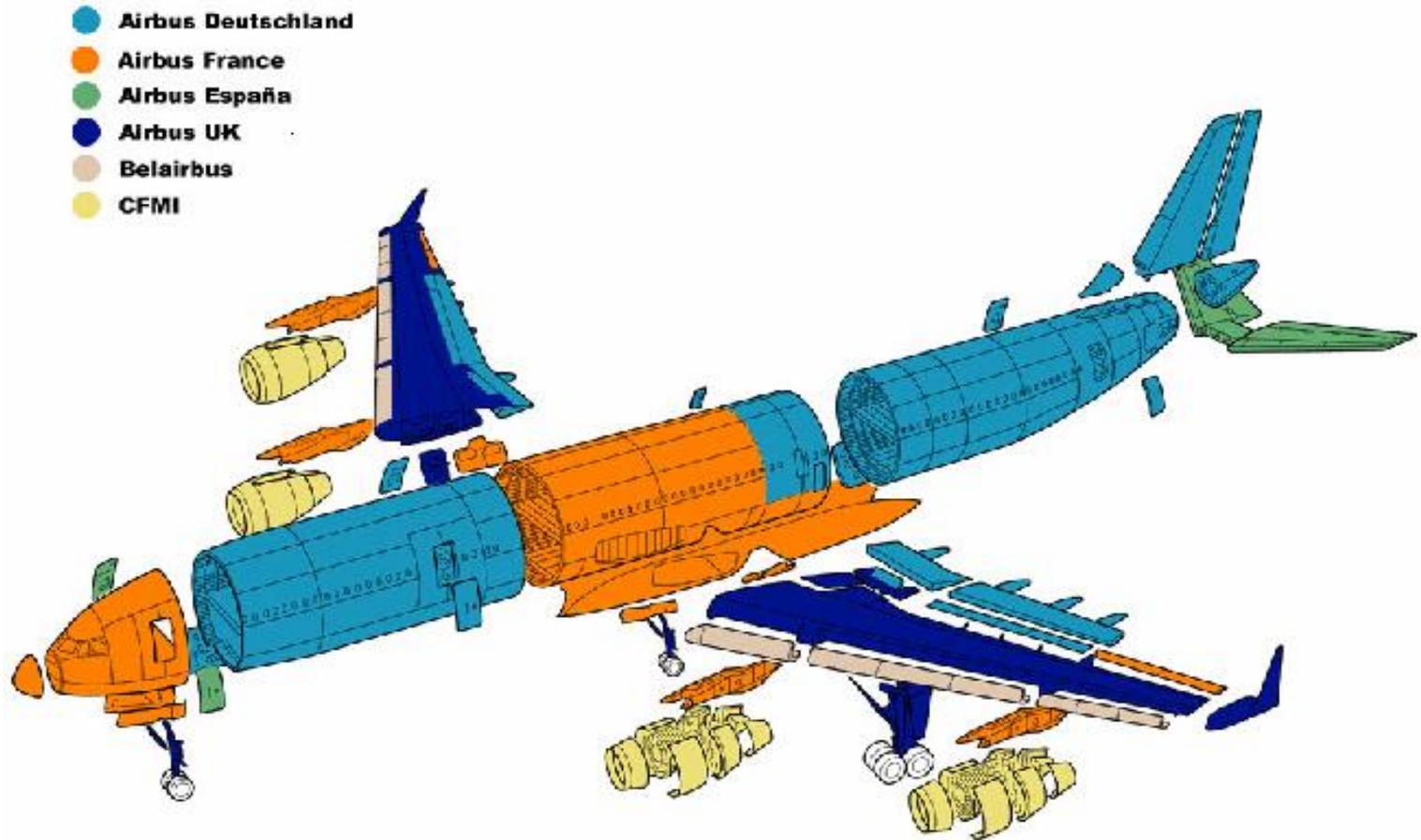
- Pensato da uno svizzero
- Disegnato a Stoccolma
- Costruito in Polonia
- Verniciato in Germania

- Prezzo al pubblico 9.90 euro
- Costo alla distribuzione 6 eur

- Due milioni di pezzi all'anno (2009)
- Un euro di margine netto a pezzo



L'architettura dell'Airbus



(Source: Airbus)

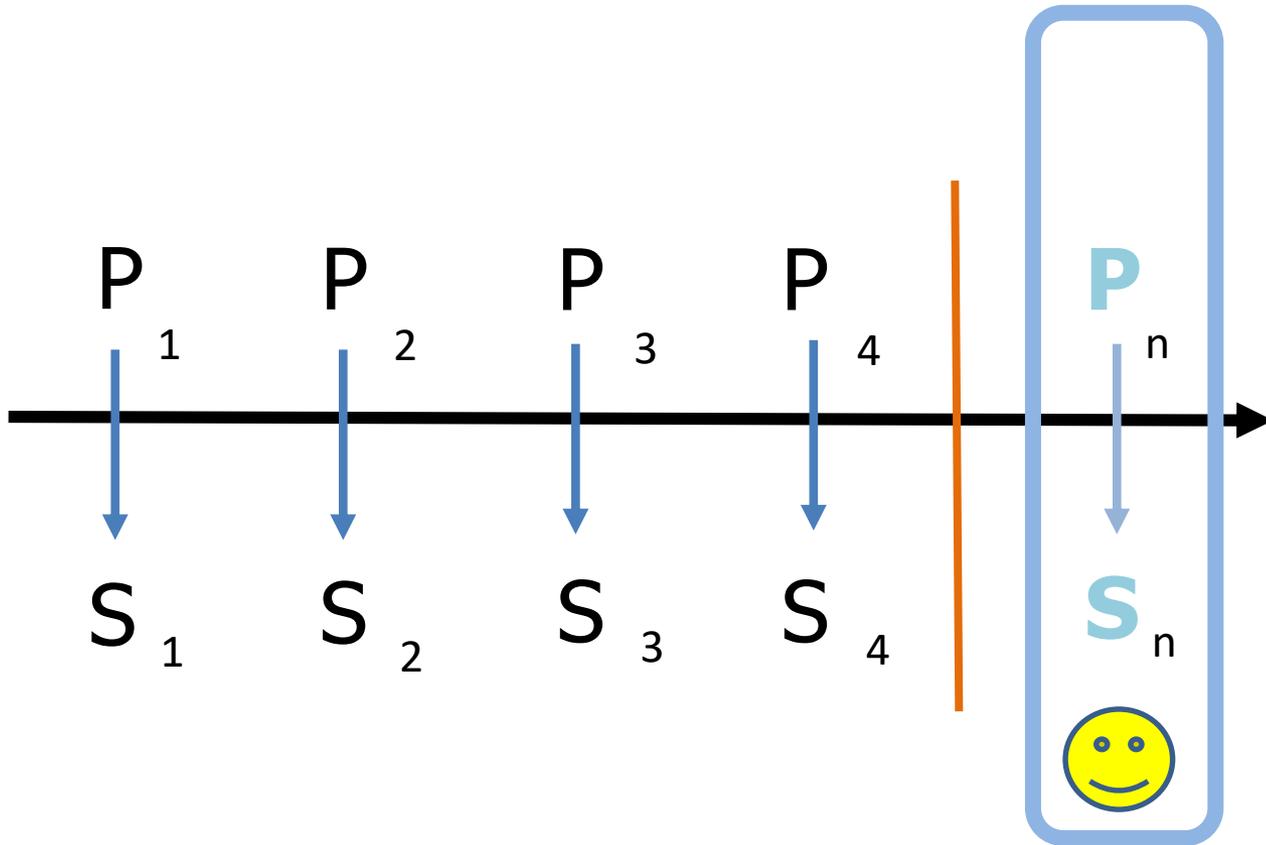


Torniamo indietro: i padri

- Imparare dal passato, standardizzare e far rispettare le regole (Weber) ovvero programmare ciò che è programmabile (Simon)
- Task semplici e task difficili (Perrow)
- Controllare le competenze e i valori (Mintzberg, Ouchi)



Velocità e bassi consumi





Standardizzare e programmare

- La burocrazia è la modalità organizzativa più veloce e che «consuma meno»
- Una volta individuato il comportamento giudicato efficace, il *package* «problema – comportamento» diviene la regola
- E' sufficiente individuare il problema e....
- Non servono costosi e presuntuosi MBA's... 😊
- E la regola assoluta diviene «*programmare il programmabile, per avere il tempo e le risorse per affrontare il non programmabile*»



Alcuni esempi

- McDonalds
- Starbucks
- Autogrill

- Il knowledge management
- ERP and co.

- Lo sport



Un primo passo in avanti

- Toyota, anni '80 e seguenti
- «Perché obbligare diecimila, ventimila, xmila persone a spegnere il proprio cervello?»
- «E se chiedessimo a tutti di fare qualche riflessione sul lavoro che fanno?»
- Ed ecco il miglioramento continuo, ossia la *micro innovazione*: comportamenti codificati + pensiero

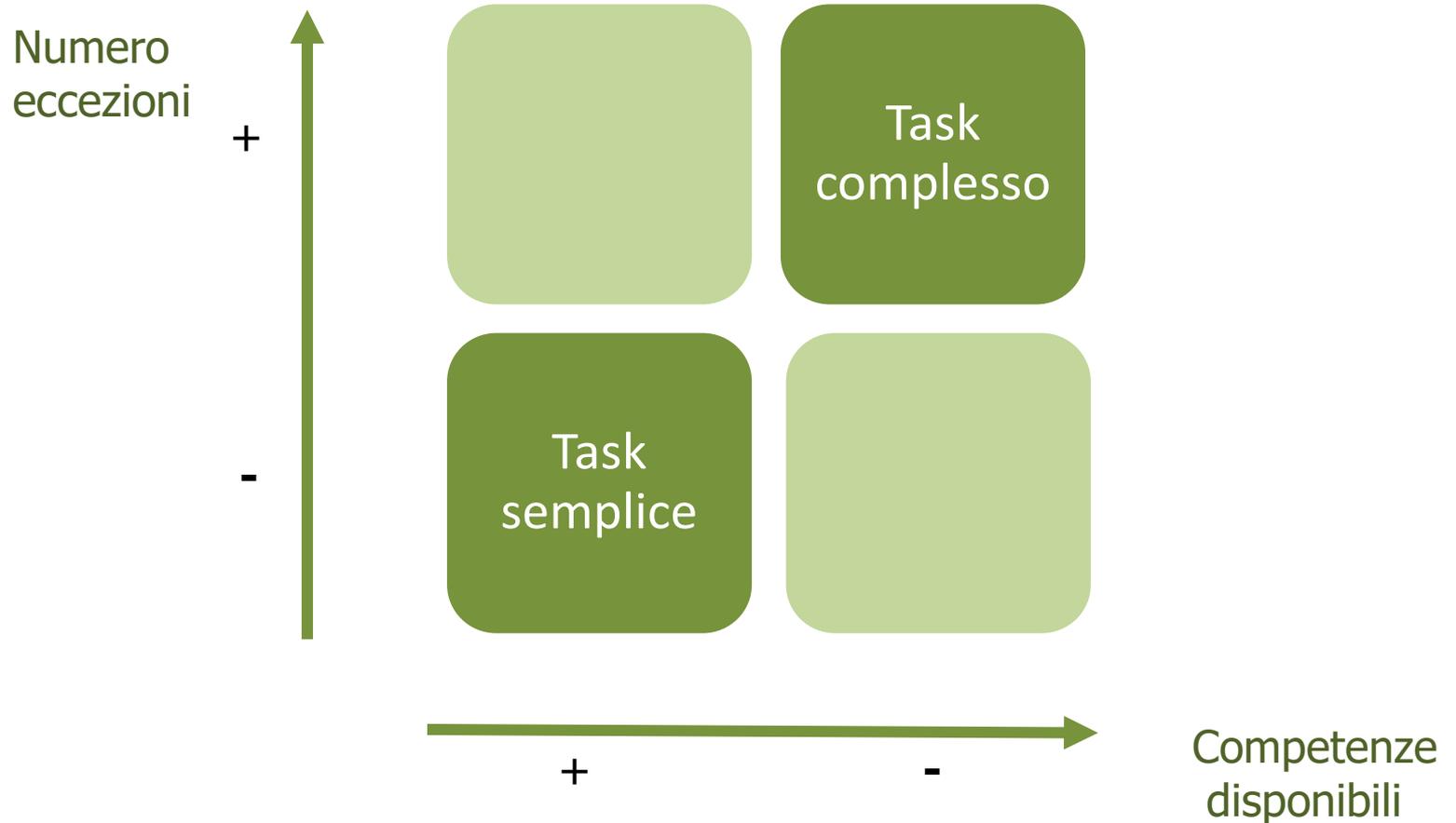


Task semplici e complessi

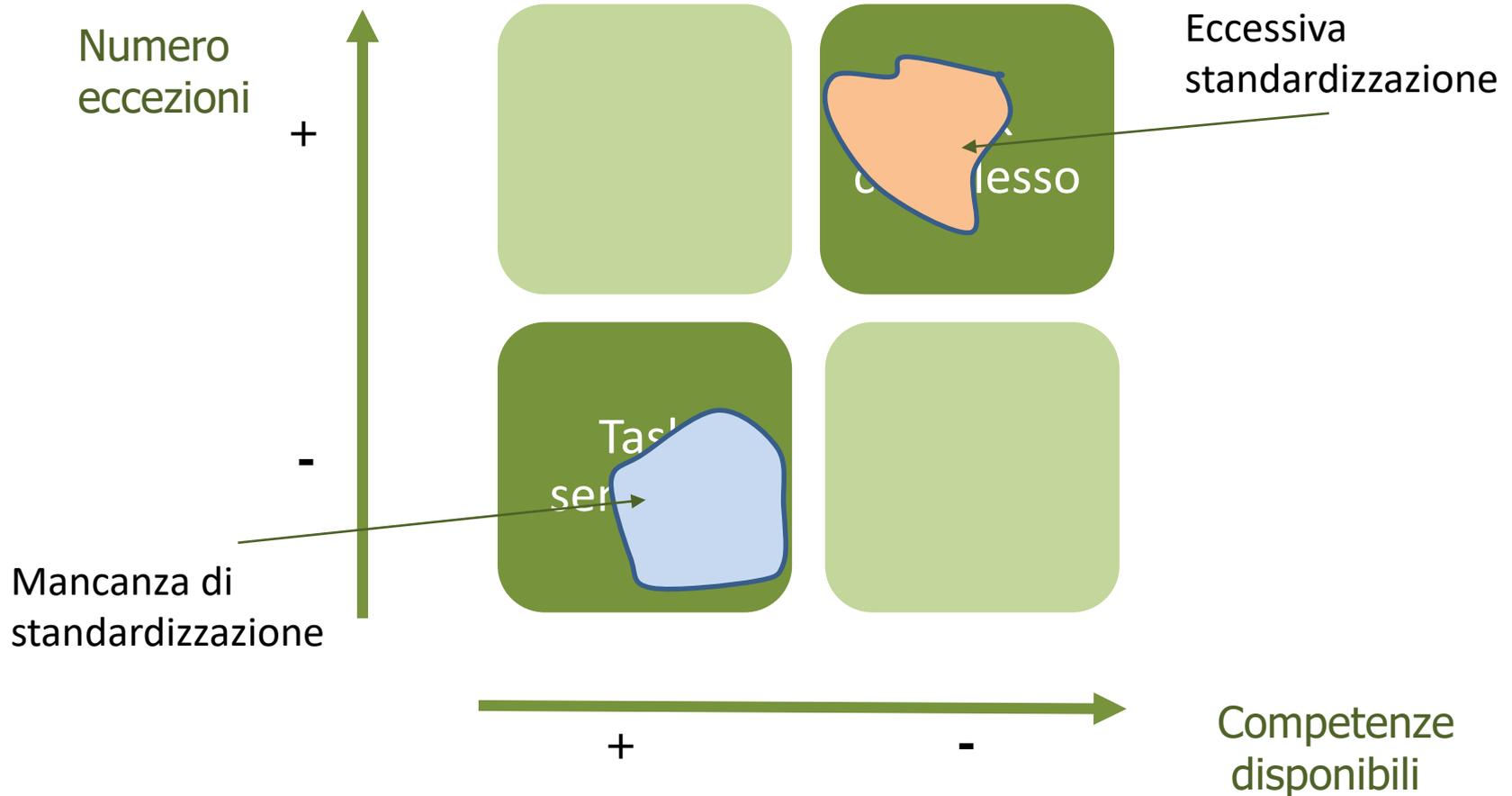
- Le attività si dividono tra ripetitive e prevedibili e *non* ripetitive e *non* prevedibili
- Le prime devono essere obbligatoriamente trasformate in routine organizzative
- Le seconde richiedono un contesto organizzativo e dei capi che valorizzino le persone e le loro competenze
- Le prime richiedono poca «energia organizzativa», le seconde hanno bisogno di competenze e motivazioni elevate



La matrice di *Perrow*

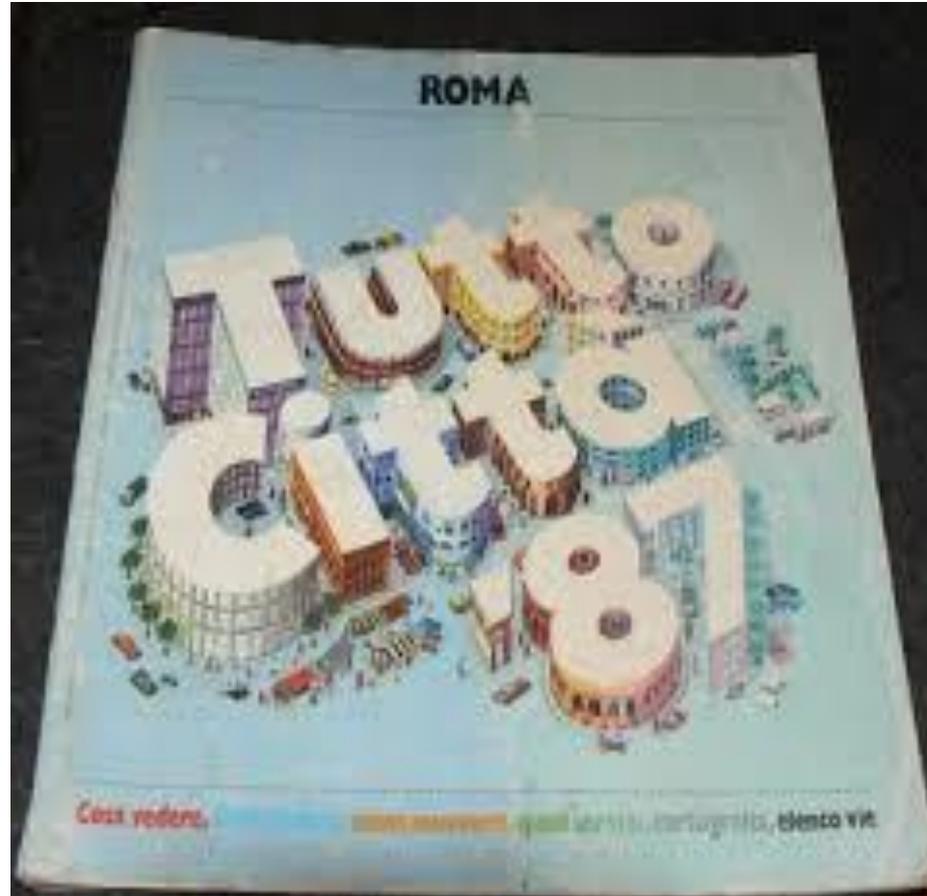


La matrice di Perrow «malata»





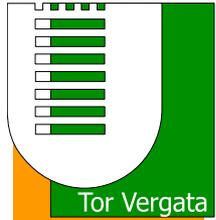
Un momento di...*memories*...





TuttoCittà o Tom tom?

- Si innova meglio con TuttoCittà o con il navigatore?....
- Innovare richiede energie, tante energie, energie che non devono essere sprecate per gestire task semplici
- La «buona organizzazione» ha uno sguardo strabico: sa standardizzare e sa innovare, innova perché standardizza, standardizza e semplifica per innovare, libera tempo, energie, competenze per innovare



Innovazione e standardizzazione

- Per innovare, bisogna necessariamente standardizzare tutto ciò che è standardizzabile
- Più «buona burocrazia» c'è, più il potenziale di innovazione è elevato
- La «buona burocrazia» consente di risparmiare energie e competenze, dedicandole all'innovazione



In sintesi

- L'organizzazione che innova è fatta a strati
- Il primo strato è lo strato più delicato e rilevante: contiene standardizzazione, regole, procedure, processi, ruoli, confini
- Contiene «buona burocrazia», la buona organizzazione tradizionale
- E non è uno strato solo dell'azienda, è uno strato anche del nostro lavoro, nella nostra unità, della nostra direzione....



In sintesi/2

- Per fare innovazione, serve buona organizzazione
- Per individuare nuove soluzioni, apprendere, connettere, serve tempo, serve energia, serve motivazione
- Per innovare, serve non avere «disturbi» dalle attività ripetitive, routinarie, prevedibili



Non perdetevi tempo con...

- Con i rimborsi spese complicatissimi
- Con le procedure di ingresso «esagerate»
- Con le procedure di acquisto della carta per fotocopie «da General Motors»
- Con complessi sistemi di coordinamento
- Con ambiguità e sovrapposizioni tra «chi fa cosa»
- Non perdetevi tempo con

«Fate buona
organizzazione per fare
buona innovazione»





La gestione della conoscenza

- Enfasi sulla capacità di apprendere velocemente dalle esperienze proprie, dei colleghi, dei partner e dei *competitor*
- Alta capacità di connettere le informazioni e le conoscenze
- Alta capacità di trasferire in modo efficace le informazioni e le conoscenze