



Bocconi

SDA

***Innovation management: gli “ingredienti”
essenziali di un processo vincente***

***Enzo Baglieri,
Operations and Technology Management***

Agenda

- Lo scenario per l'innovazione "post-crisi"
- Le principali cause di fallimento dell'innovazione
- I fattori critici per il successo dell'innovazione di prodotto e di servizio
- Il ruolo delle nuove tecnologie a supporto del processo di innovazione

Gli scenari socio-politici plausibili

- Gli scenari non predicono il futuro, ma i “futuri” possibili
- Lo stato attuale rappresenta la transizione epocale dall’economia industriale e post-industriale all’economia dell’informazione, della convergenza, della competenza
- Hp1: the black hole
 - un solo grande mercato, una sola grande ideologia, ma tante storie diverse, tante culture, tante religioni e un solo grande pericolo, l’etnocentrismo
- Hp2: the big bang
 - esplosione di fenomeni centrifughi, frammentazione civile e culturale, conflittualità sociale
- I fattori scatenanti:
 - perdurare della crisi economica mondiale
 - instabilità o forte conflittualità a livello di politica nazionale o sovranazionale
 - conflittualità confessionale e razziale

Il futuro italiano...

- Grande incertezza sui fondamentali dell'economia nazionale, troppe le condizioni da soddisfare per consentire una crescita del PIL tutto sommato modesta;
- perdita di competitività netta rispetto ai paesi a basso costo del lavoro;
- crescente dipendenza dalla ciclicità dei prezzi delle commodity "fuel and energy";
- ripresa dell'inflazione praticamente certa nel prossimo biennio e perdita di potere d'acquisto dei salari, con conseguenti conflittualità sociali;
- riduzione della pressione fiscale insufficiente a stimolare la domanda interna;
- grande offerta di investimenti dall'estero, frenata dalle condizioni di contesto.

Demografia ed economia

Si ricordi che:

- Il PIL per abitante è positivamente influenzato dall'incremento della popolazione in età attiva e negativamente influenzato dall'incremento della popolazione anziana
- La propensione al risparmio sale nella popolazione in età lavorativa, scende drasticamente negli anziani non attivi. Gli anziani non attivi sono stati in Italia storicamente big spenders, ci si attende una inversione drastica di tendenza da qui al 2020 e oltre
- La dinamica demografica influenza la politica fiscale. L'invecchiamento della popolazione si associa all'inasprimento delle politiche fiscali, perché crescono le spese pensionistiche, sanitarie e per le strutture residenziali
- Le innovazioni (di prodotto e servizio) costituiscono fenomeni di rottura rispetto alla dinamica dei consumi

Le Top Ten Strategic Technology

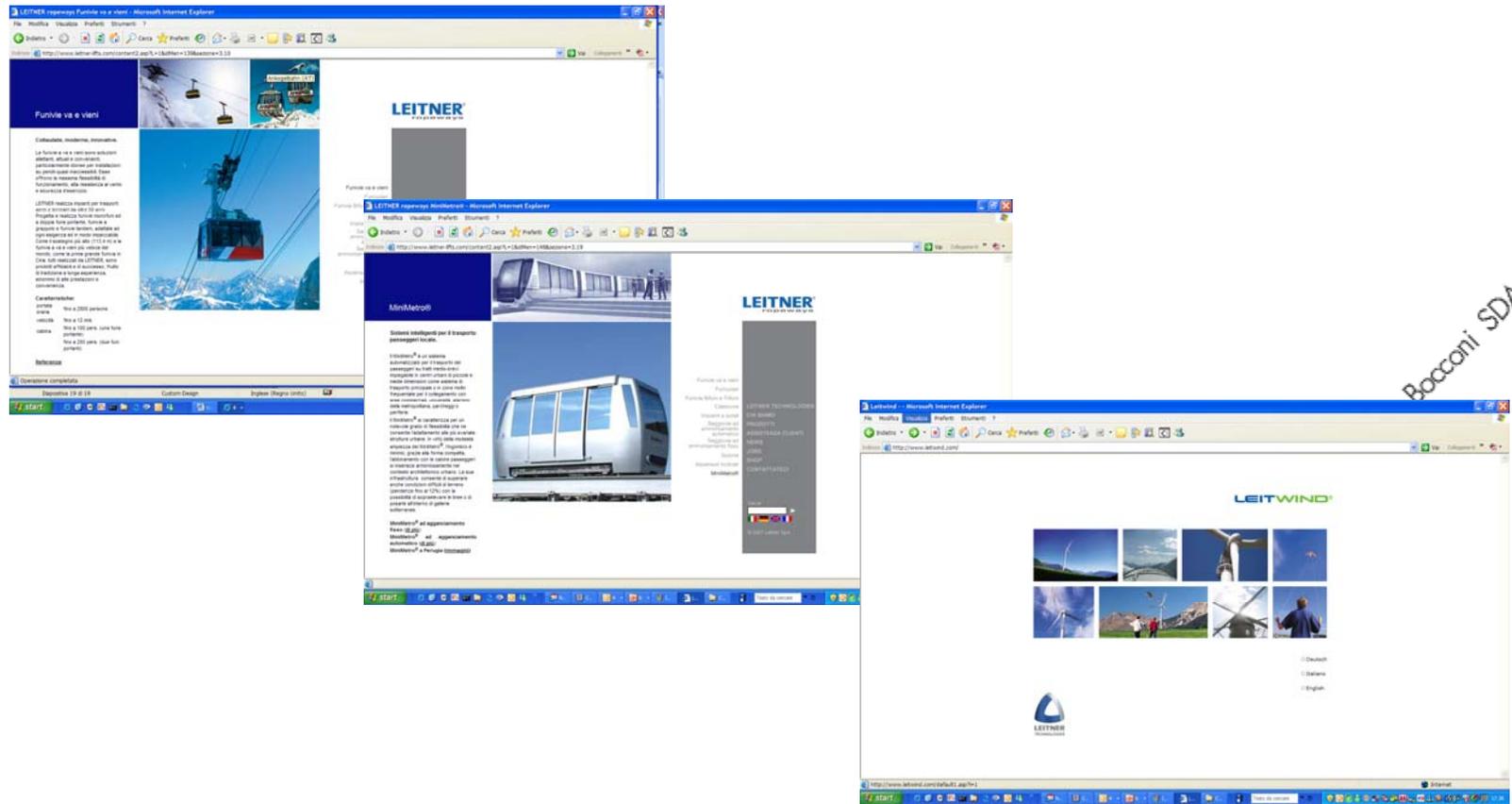
1. Genomica e proteomica
2. High power energy package
3. GRINTech (Green Integrated Technologies)
4. Omnipresent computing
5. Nanomacchine e nanomateriali
6. Personalized public transportation
7. Cibi e alimenti personalizzati
8. Intelligenza "domestica"
9. Sicurezza
10. Supersensi

Perché investire nell'innovazione

- Gli interventi per migliorare ulteriormente l'efficienza operativa si scontrano con la legge dei rendimenti marginali decrescenti e con i limiti impliciti nell'approccio del benchmarking
- Quando l'efficienza operativa non riesce più a soddisfare le aspettative del management è tempo per una nuova strategia
- La strategia richiede vision
- La vision è il risultato della capacità di interpretare il futuro...

Un caso esemplare: Leitner

Capacità di estendere nel tempo le proprie competenze tecnologiche e produttive distintive e, attraverso queste, generare innovazione continua.



Gli ostacoli all'innovazione

- L'innovazione è un fenomeno che turba l'equilibrio produttivo-logistico
- L'innovazione costa
- L'innovazione è rischiosa
- L'innovazione non assicura un vantaggio competitivo durevole
- Il mercato è indefinito
- La soluzione tecnologica è complessa, troppo "originale" o in contrasto con il dominant design
- L'organizzazione rifiuta l'innovazione
- L'organizzazione confonde i mercati

Le evidenze del Best Innovation Award

- Sono le capacità e le competenze del management a fare la differenza
- L'innovazione è il frutto di processi e decisioni strategiche, la casualità e la creatività ne sono all'origine, ma è il commitment strategico a trasformarle in "valore"
- Le scelte in contro-tendenza sono rischiose, ma premianti
- Le grandi aziende hanno processi molto strutturati, ma scarsa propensione al cambiamento radicale e alla sperimentazione "strategica"
- Le piccole e medie sanno osare, ma non hanno processi robusti

Il decalogo dal Best Innovation Award (in corso di pubblicazione)

Le "lezioni" apprese dal BIA di SDA Bocconi possono essere riassunte in queste dieci regole:

1. **pianificare** con rigore e dedicare risorse all'innovazione (CNH)
2. veicolare queste risorse in **processi e sottoprocessi ad hoc** (CNH e Banca per la Casa)
3. identificare in maniera rigorosa le **core competence** e, tra queste, quelle dinamicamente più promettenti (Leitner)
4. investire per creare **ambienti multi-culturali** e bilanciati tra creatività e razionalità (Leitner)
5. utilizzare l'innovazione come elemento trainante dei progetti di **crescita**, sia che si tratti di crescita interna (per acquisizione di nuove quote di mercato, alla Banca per la Casa), sia che si tratti di crescita esterna (per acquisizione di competitor, alla CNH), sia per estensione della missione aziendale (dalla produzione ai servizi, alla Leitner)
6. progettare l'innovazione partendo dai **clienti** e farne un'arma di distintività (Italdesign e la collaborative innovation nei servizi di car design and engineering)
7. utilizzare le **nuove tecnologie** per innovazioni di "processo" (Banca per la Casa e Italdesign Giugiaro)
8. integrare la **supply chain** nel processo di innovazione, a partire però dalla dimensione strategica (Banca per la Casa con i suoi network partner e Italdesign con i suoi fornitori e clienti)
9. **difendere** l'innovazione e i suoi proponenti (Italdesign)
10. associare innovazione al **brand** (tutti)

Il ruolo delle nuove tecnologie

- Le tecnologie rappresentano fattori abilitanti e quindi sono una precondizione al successo
- Le tecnologie, specie quelle dell'informazione e della comunicazione, servono a migliorare la qualità dei processi e in particolari di quelli decisionali
- La qualità dell'informazione e la ripetibilità del processo di elaborazione e trattamento della stessa sono infatti alla base della qualità del processo di selezione e della decisione di investimento in un progetto di innovazione