

# Quarta Unità

L'Innovazione in Azione:  
L'organizzazione interna

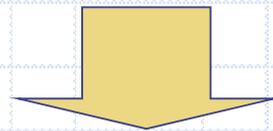
# Organizzare l'innovazione

## ◆ I fattori organizzativi:

- dimensioni
- struttura
- cultura
- fattori contingenti

# I vantaggi per le imprese di maggiori dimensioni

- ◆ Accesso ai finanziamenti di R&S
- ◆ Possesso di attività complementari
- ◆ Effetti di scala e di apprendimento
- ◆ Sviluppo di competenze distintive



Maggiore Performance Innovativa

# Gli svantaggi per le imprese di maggiori dimensioni

- ◆ Perdita di controllo manageriale con diminuzione dell'efficienza di R&S
- ◆ Calo nella motivazione dei dipendenti
- ◆ Rigidità nel rispondere ai cambiamenti
- ◆ Inerzia burocratica
- ◆ Lentezza nella comunicazione e nel coordinamento

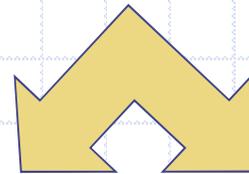
# Le Piccole Imprese e l'innovazione

- ◆ Struttura più flessibile e aperta ai cambiamenti
- ◆ Spirito imprenditoriale diffuso
- ◆ Selezione attenta dei progetti innovativi per via delle limitate risorse finanziarie

# Variabili strutturali e propensione ad innovare

- ◆ Formalizzazione
- ◆ Standardizzazione
- ◆ Accentramento

Strutture decentrate



Strutture accentrate

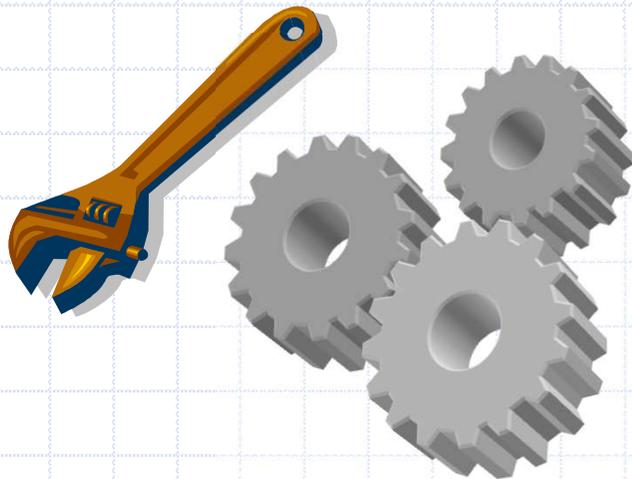
Pro	Contro
Vicinanza ai consumatori	Ridondanza e duplicazioni
Soluzioni <i>ad hoc</i>	Assenza di condivisione

Pro	Contro
Economie di scala e di app.	Rigidità
Coordinamento tecnologico	

# Strutture meccaniche vs organiche

## STRUTTURE MECCANICHE:

- Alti livelli di efficienza
- Regole di condotta
- Standardizzazione
- Costanza e regolarità



## STRUTTURE ORGANICHE:

- Libertà di decisione
- Bassa formalizzazione
- Assenza di standard
- Adatte per ambienti dinamici





# Coniugare efficienza e flessibilità Strutture Ibride

- ◆ Creazione di **molteplici** strutture interne: meccaniche per produzione e distribuzione, organiche per R&S
- ◆ **Suddivisione** della grande impresa in strutture **piccole e autonome**
- ◆ Alternanza di modelli nel tempo per favorire la **flessibilità**
- ◆ Utilizzo di **strutture "quasi-formali"**

# Coniugare efficienza e flessibilità

## Modularità

- ◆ Produzione modulare attraverso componenti standard e **piattaforme** di produzione **condivisibili**
- ◆ Aumento del numero di **configurazioni** di prodotti **realizzabili** con un set di **componenti** iniziali

## Coniugare efficienza e flessibilità Strutture *loosely coupled*

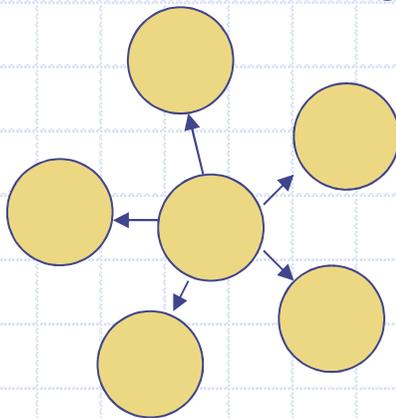
- ◆ Le attività di sviluppo e di produzione non sono strettamente legate e il coordinamento è garantito dall'**adesione** a obiettivi e **standard comuni**
- ◆ Comunicazione implicita, anche senza **regole formali**
- ◆ Problemi nelle **risoluzione di contrasti**

## ***Global for local***

Innovazioni e risorse finanziarie trasferite dal centro alle unità locali

Bassi rischi di duplicazioni per via  
Del controllo centrale

Rischio di non incontrare la domanda  
locale

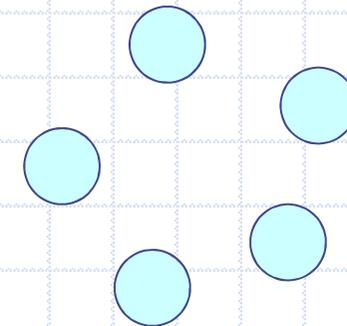


## ***Local for local***

Adattamento ai diversi contesti

Autonomia delle unità locali

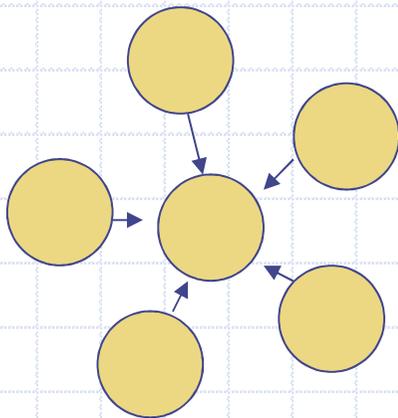
Elevati costi per la gestione  
di unità fra loro differenti



Convergenza dei due approcci con il concetto di rete integrata

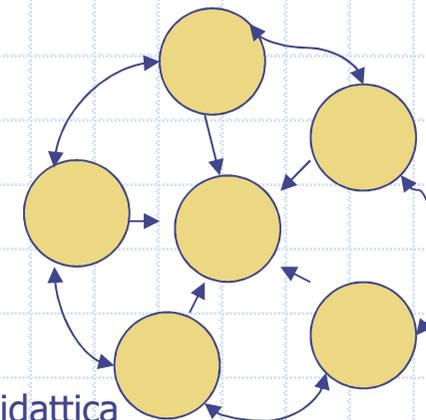
## *Local for Global*

Contributo delle unità locali  
allo sviluppo innovativo  
dell'impresa con ruolo di  
leadership tecnologica  
Rischi di trasferimento  
**"not invented here"**



## *Global for Global*

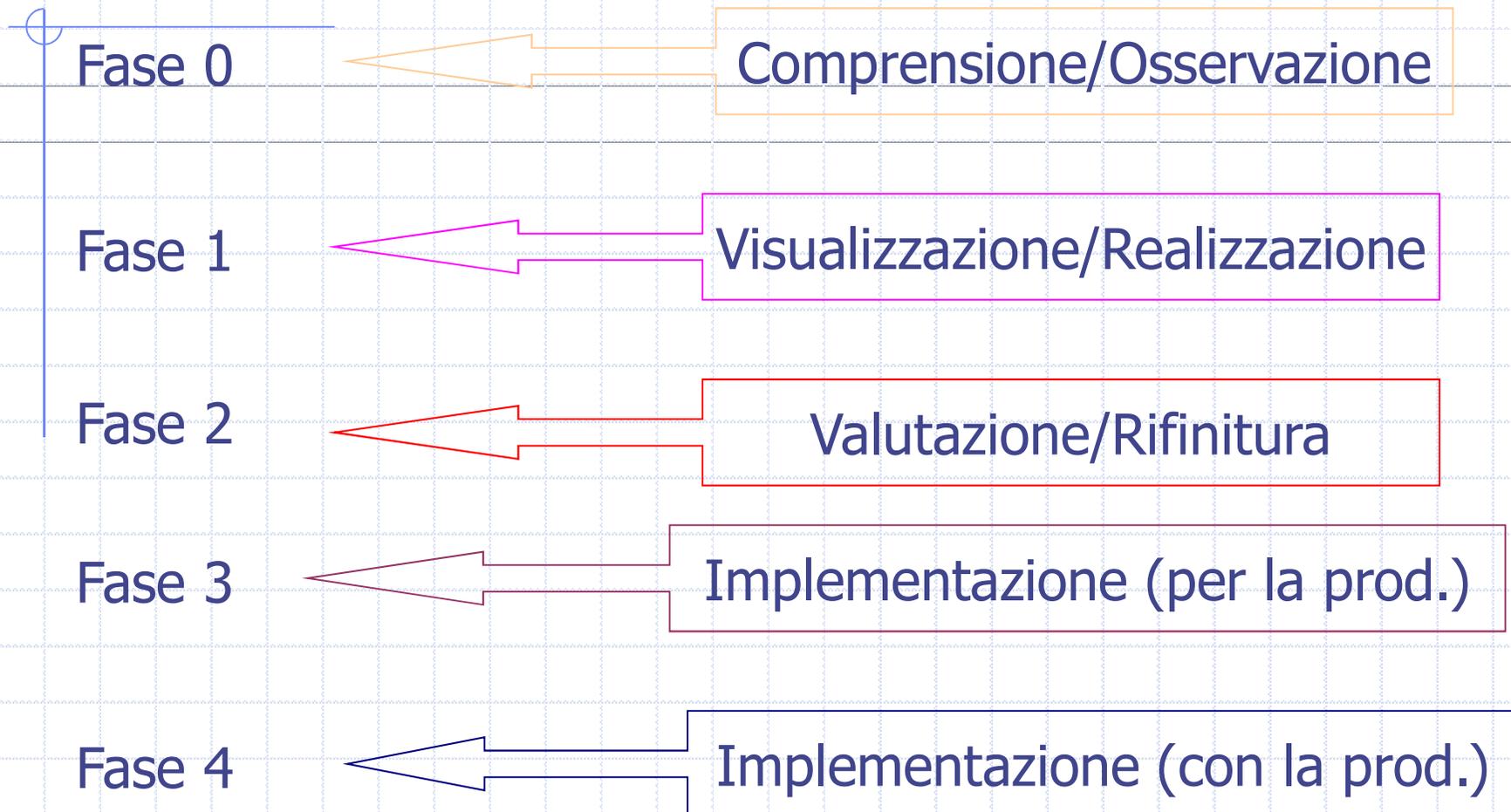
Collaborazione tra le varie  
unità locali per lo  
sviluppo **congiunto** di  
**innovazioni**  
Meccanismi flessibili di  
collegamento



# Quarta unità / bis

L'Innovazione in Azione:  
Sviluppo e lancio di un nuovo  
prodotto

# Processo di sviluppo di un NP

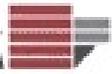


# Obiettivi del processo di sviluppo

## 1) Massimizzare la soddisfazione del cliente

Problemi legati a:

- Idee confuse sugli attributi di valore per il cliente
- Valutazione eccessiva della disponibilità del cliente a spendere per determinate caratteristiche
- Mancata attenzione verso l'eterogeneità della domanda



# Obiettivi del processo di sviluppo

## 2) Ridurre il ciclo di sviluppo

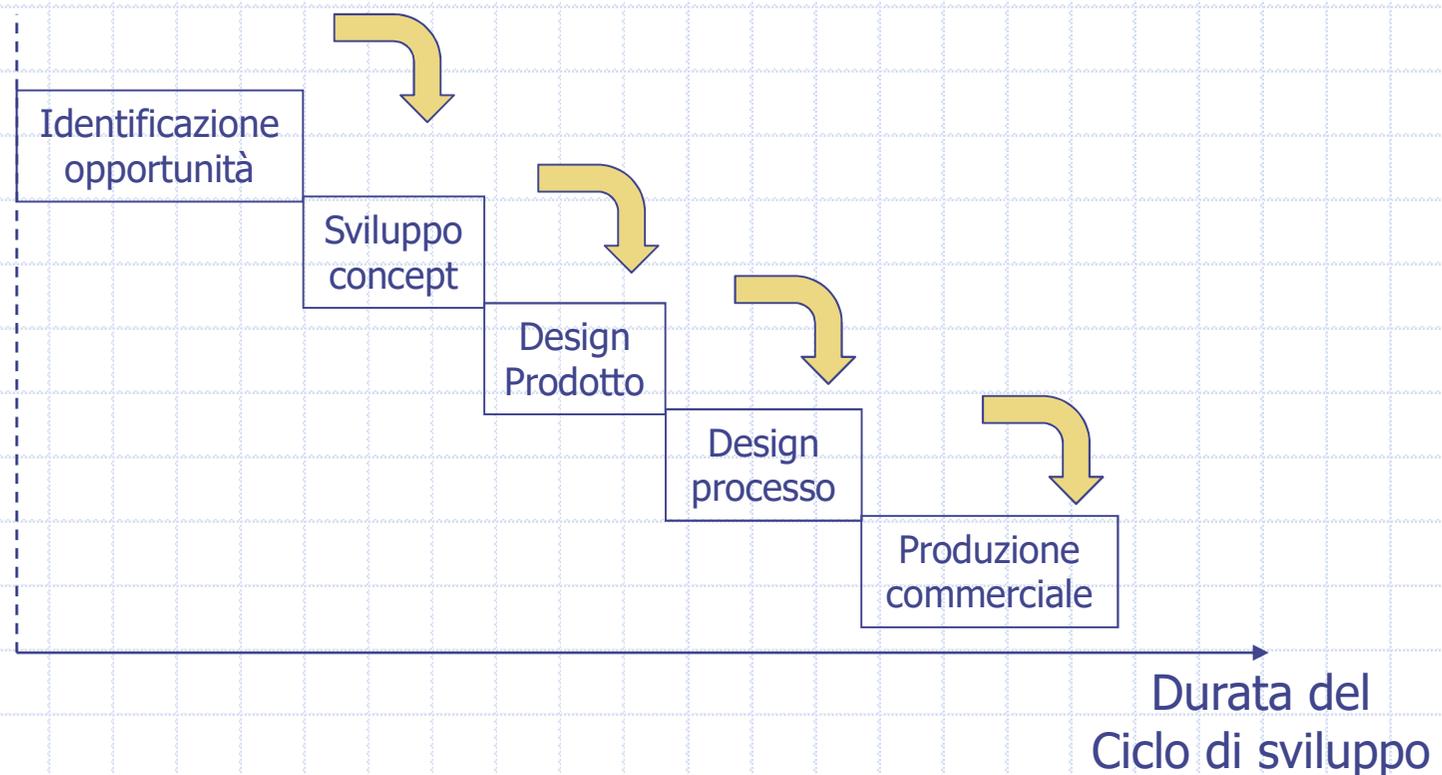
per:

- Godere dei vantaggi del first mover
- Comprimere molti costi "innovativi" (personale, capitale investito)
- Evitare lo spostamento della domanda su prodotti di generazione successiva

# Obiettivi del processo di sviluppo

## 3) Controllare i costi di sviluppo

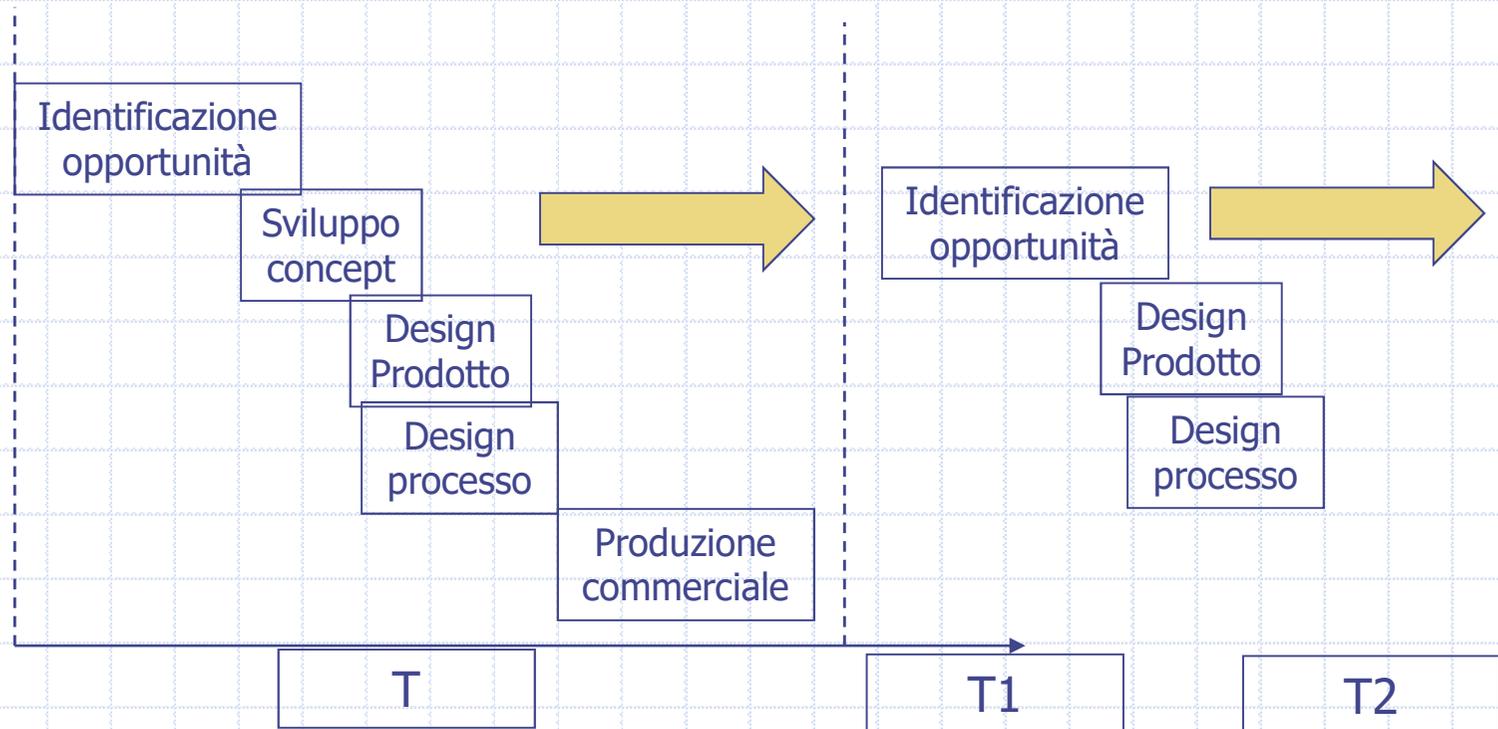
*Processo Sequenziale*



# Obiettivi del ciclo di sviluppo

## 3) Controllare i costi di sviluppo

*Processo parallelo*



## ◆ *Project Champion*

- Autorità di sostenere un progetto
- Decisioni sull'allocazione delle risorse umane e finanziarie
- Attenzione alla durata del ciclo di sviluppo
- Comunicazione fra unità

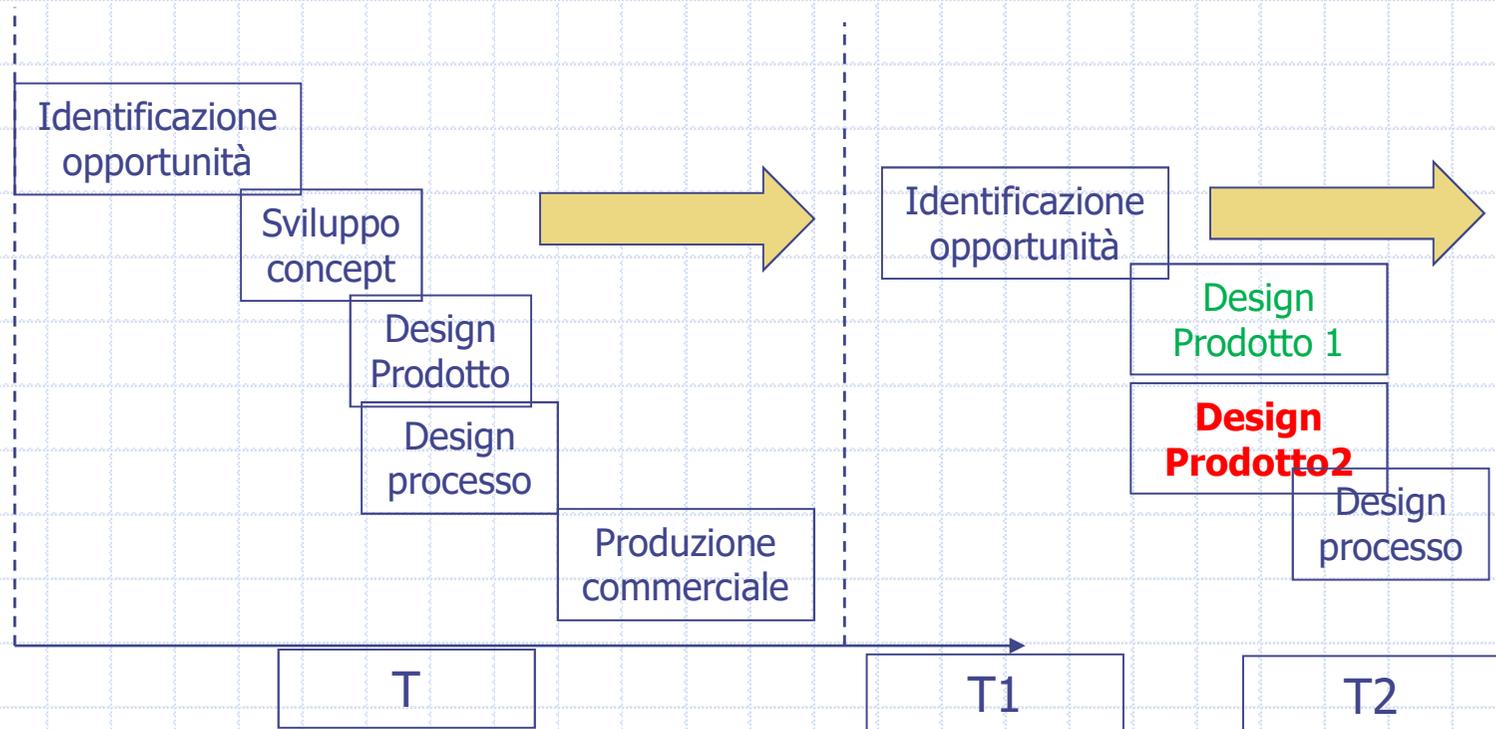
## ◆ *Project Champion – I rischi*

- Giudizio offuscato sulla validità del progetto
- Coinvolgimento eccessivo
- Disincentivi ad opporsi al progetto (per tale motivo vi è "*l'antichampion*")

# Obiettivi del ciclo di sviluppo

## 3) Controllare i costi di sviluppo

*Processo parallelo*

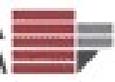


## ◆ *Coinvolgimento dei clienti*

- Utilizzo del beta testing: versione beta da lanciare sul mercato per analizzare il comportamento dei clienti, utilizzare i lead user, anticipare il lancio successivo

## ◆ *Coinvolgimento dei fornitori*

- Integrazione nel team di prodotto o come consulenti
- Nuove idee per migliorare il prodotto o l'efficienza del processo di sviluppo (scelta dei materiali sulla base dei costi e delle caratteristiche)



# Relazione designer-imprese nel Made in Italy

- ◆ Sviluppo del ramo design in seguito alla fine della Seconda Guerra Mondiale, per via del rapido sviluppo dei beni di consumo
- ◆ Con l'emergere degli acquisti non più di necessità cresce tale business
- ◆ Relazioni tra designer e imprese
- ◆ Design come conoscenza sul senso dei prodotti e sul come realizzarli

# Strumenti per migliorare il processo di sviluppo

## Processi stage-gate (punti di sbarramento)

	<b>Gate 1 Idea da sviluppare?</b>	<b>Gate 2 Indagine più ampia?</b>	<b>Gate 3 Piano di business?</b>	<b>Gate 4 Testing esterno?</b>	<b>Gate 5 Lancio commerciale?</b>
<b>Idea</b>	<b>Opportunità Elaborazione Business plan</b>		<b>Sviluppo</b>	<b>Testing e Prove collaudo</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Valutazione Mercato</li> <li>•Valutazione Tecnica</li> <li>•Valutazione Eco-fin</li> <li>•Piano d'azione per fase 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Analisi clienti</li> <li>•Analisi competitiva</li> <li>•Fattibilità tecnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sviluppo tecnico</li> <li>•Feedback cliente</li> <li>•Processo produzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Testing interno</li> <li>•Attrezzature produzione</li> <li>•Rifinitura lancio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lancio prodotto</li> <li>•Produzione a regime</li> <li>•Monitoraggio risultati</li> </ul>

# Strumenti per migliorare il processo di sviluppo

## *Quality Function Deployment (Casa della qualità):*

- 1) Identificare le preferenze dei clienti
- 2) Importanza relativa percepita per ogni attributo
- 3) Individuare le caratteristiche tecniche
- 4) Grado di correlazione tra le caratteristiche tecniche
- 5) Relazione tra elementi tecnici e attributi cliente
- 6) Moltiplicare il peso degli attributi per il grado di correlazione (5)
- 7) Confrontare le offerte della concorrenza
- 8) Stabilire valori target
- 9) Valutare il nuovo prodotto in base al target