



STUDIO BARALE

dal 1946
Consulenti di Direzione

NEWS

Informazioni, riflessioni e spunti
sui temi del management e della gestione d'impresa

Innovare per competere

Sommario:

- >> *Innovare per competere*
- >> *Il modello 3T*
- >> *Attivare la capacità di innovare*

Il processo che sta modificando il modo con cui le persone imparano nel corso della loro vita (learning) è al centro dei processi di innovazione nella società della conoscenza. Questo è un argomento che ci riguarda tutti, sia perché siamo persone, sia perché siamo responsabili di organizzazioni che lo stanno adottando. Imparare è una delle caratteristiche principali degli esseri umani che attiva le potenzialità delle persone, di qualsiasi livello sociale. Potenzialità che possono essere indirizzate verso obiettivi tecnici, economici e sociali. Nella società della conoscenza, infatti, l'innovazione assume valore nella economia reale.

Innovazione, quindi, è il nome che diamo allo sviluppo e al miglioramento di un prodotto o di un processo portando beneficio anche al nostro vivere quotidiano. Innovazione significa cambiamento, progresso ma, necessariamente, anche rispetto per le risorse disponibili e attenzione all'impatto ambientale.

Tuttavia, non è possibile generare innovazione senza curare come si apprende nelle scuole e nelle imprese.

I grandi nemici dell'innovazione sono l'ottusità e la resistenza al cambiamento.

Le sessanta scuse

Tanti sono i tentativi di fermare l'innovazione da parte di persone, dipendenti, amici e dirigenti, clienti ecc. che vedono soltanto i limiti di una soluzione nuova (visione ristretta):

1. Lo abbiamo già provato.
2. La nostra azienda è diversa.
3. Costa troppo.
4. E' al di fuori della mia responsabilità.
5. Siamo troppo indaffarati per occuparci anche di questo.
6. Non mi compete.

7. E' un cambiamento troppo radicale.
8. Non c'è il tempo necessario.
9. Non c'è sufficiente aiuto.
10. Renderà obsoleti tutti gli altri macchinari.
11. Facciamo prima una ricerca di mercato.
12. Il nostro impianto è troppo piccolo per questo.
13. Non è pratico per gli operativi.
14. "Loro" non lo comprenderanno mai.
15. I sindacati si agiteranno.
16. Non l'abbiamo mai fatto prima.
17. E' contro le politiche aziendali.
18. Fa aumentare i costi indiretti.
19. Non ne abbiamo l'autorità.
20. E' troppo "teorica".
21. Torniamo alla realtà.
22. Non è un nostro problema.
23. Perché cambiare, funziona già così.
24. Non mi piace l'idea.
25. E' corretto, ma ...
26. Sei due anni avanti alle nostre necessità.
27. Non siamo pronti.
28. Non abbiamo i soldi.
29. Non si può addestrare un cane vecchio.
30. Non lo abbiamo in budget.
31. Buona pensata ma impraticabile.
32. Teniamolo in sospeso.
33. Pensiamo ancora un po'.
34. La direzione non lo accetterà mai.
35. Facciamo una richiesta scritta.
36. Saremo ridicoli.
37. No, di nuovo.
38. Perderemo dei soldi a lungo termine.
39. Dove l'hai sentito?
40. Questo non lo può aspettare dai nostri collaboratori.
41. Andiamo bene anche senza.

Seguici anche su
Facebook:



Studio Barale

STUDIO BARALE sas
Corso Fiume, 2
10133 - Torino (TO)
Tel. (011) 660.43.46
Fax (011) 660.38.26

consulenti@studiobarale.it

42. Non è mai stato provato prima.
43. Conserviamola per il momento opportuno.
44. Facciamo un gruppo di lavoro.
45. Non l'ha provato qualcuno prima?
46. Non piacerà ai clienti.
47. Non vedo la connessione.
48. Non funzionerà nel nostro stabilimento.
49. Quello che veramente dici è
50. Questo funzionerà nel vostro caso, ma non nel nostro.
51. Il consiglio d'amministrazione non l'approverebbe mai.
52. Non pensi che dovremmo pensarci un po' di più prima di agire.
53. Cosa fanno i nostri concorrenti?
54. Dormiamoci su.
55. Non si può fare.
56. Ci sono troppi problemi per cambiare.
57. Non si paga da sola.
58. Conosco uno che ci ha provato.
59. E' impossibile!
60. Lo abbiamo sempre fatto così.

L'INNOVAZIONE

Col termine "innovazione", spesso abusato, non vogliamo riferirci soltanto alla (R&S) Ricerca e Sviluppo formalizzata, ma a tutte le attività che consentono di adeguare i prodotti ed anche i processi (organizzativi e produttivi), alle aspettative sia dei clienti (effettivi e potenziali), sia dei mercati.

In questa trattazione, in particolare, per "innovazione" s'intende la realizzazione, nel mondo aziendale, di:

- un prodotto, o un servizio nuovi, o significativamente migliorati;
- oppure, la messa a punto di un processo (organizzativo o produttivo);
- oppure, nuove idee di marketing e, potendo, ... l'insieme di due o tre realizzazioni sopra elencate.

Con la locuzione "attività di innovazione", poi, s'intendono tutti i passaggi scientifici, tecnologici, organizzativi, finanziari e commerciali volti a implementare la innovazione. Alcune attività di innovazione possono essere a loro volta innovative; altre, invece, non sono necessariamente nuove, ma sono necessarie per attivare l'implementazione dell'innovazione, come ad esempio la Ricerca e Sviluppo (R&S) semplicemente intesa come funzione aziendale.

Dalle Management Sciences, l'innovazione è stata definita come **discontinuità** nella conoscenza (*knowledge*) e del saper fare (*know how*), capace di generare un sensibile aumento di produttività. Vale a dire che, a parità di risorse, si fanno più cose (sviluppo), o si fanno le stesse cose con meno risorse (sostenibilità).

L'incentivazione UE

Data l'importanza dell'innovazione nella **competitività** delle imprese e delle nazioni, da tempo i Paesi industrializzati hanno intrapreso politiche volte a stimolare processi di innovazione nelle aziende, con incentivi mirati al finanziamento della ricerca e al miglioramento del **capitale umano**. L'Unione Europea ha avviato da anni specifiche politiche di sostegno, tramite programmi/quadro per rafforzare la ricerca e l'innovazione negli Stati membri. In particolare, nel **vertice di Lisbona** del 2000 - per migliorare la competitività dei Paesi europei - è stato deciso di portare la spesa dei singoli, per ricerca e innovazione, al 3% del **PIL**.

In Italia, purtroppo, il livello d'investimento nella ricerca è molto inferiore alla media europea e il Sud del nostro Paese è "il fanalino di coda" della ricerca italiana.

IL MODELLO "3T"

Richard Florida, ricercatore americano che si occupa di politiche pubbliche per l'innovazione e la competitività, ha pubblicato il libro intitolato "*L'ascesa della nuova classe creativa*" sostenendo una tesi interessante che possiamo riassumere così: i presupposti del successo di un'area economica e geografica risiedono nella contemporanea presenza di tre fattori (**il modello 3T**):

1. **Talento**
2. **Tolleranza**
3. **Tecnologia.**

L'Autore ha valutato tali fattori ottenendo una serie di classifiche di "creatività" per le città americane: classifiche che ritraggono la situazione attuale e le potenzialità di crescita. Ovvero: la concentrazione della classe creativa è più alta in quelle città caratterizzate dalla presenza di persone con un elevato livello di istruzione (il talento), dalla presenza di imprese high-tech e da un elevato numero di brevetti prodotti (la tecnologia) e dalla presenza di un numero rilevante di stranieri e omosessuali (la tolleranza).

Ma che cosa s'intende per "creatività"?

Il matematico Henri Poincaré la definisce così: **"Creatività è unire elementi esistenti utilizzando connessioni nuove che siano utili"**. Le parole "nuovo" e "utile" illustrano adeguatamente il superamento delle regole esistenti (nuovo) e l'istituzione di una regola ulteriore, condivisa (l'utile). Vale a dire: l'essenza dell'atto creativo. Il processo creativo, infine, unisce "disordine" e "ordine", "paradosso" e "metodo". Le categorie di "nuovo" e "utile" ampliano le attività creative in cui sia riconosciuta utilità economica e sviluppi, uno dei tre possibili gradi di novità:

1. applicazione nuova di una regola esistente;
2. estensione di una regola esistente a un campo nuovo;
3. istituzione di una regola completamente nuova.

I tre fattori individuati da Richard Florida, rilevanti per un territorio e la sua comunità, potrebbero risultare altrettanto validi per una organizzazione aziendale. Vediamo.

Il modello "3T" in azienda

L'innovazione oggi diventa indispensabile per adattare rapidamente una organizzazione al mercato globale, consentendole di operare nella competizione sempre più aspra, anche sul mercato interno. Questo perché, nelle turbolenze che stiamo vivendo, è molto rischioso reagire con l'improvvisazione; è invece necessario pianificare e organizzare, sfruttando l'innovazione. Per questo, il modello delle 3T può fornire utili suggerimenti anche alle organizzazioni aziendali, soprattutto alle PMI che vogliono affrontare in modo proattivo i problemi della globalizzazione.

Irene Tinagli, nel suo libro *"Talento da svendere"* si domanda:

"L'Italia sarà forse un paese di poeti e navigatori, ma proprio nell'era globale del talento il suo ruolo nella competizione internazionale si è fatto sempre più marginale. Quali sono le ragioni del declino di una nazione che si è sempre vantata della sua naturale indole creativa?"

Da studente, ciascuno di noi acquisisce conoscenze, nozioni, e viene formato in accordo con il corso di studi superiori. Tutto ciò può costituire sicuramente un bagaglio valido e concreto da portare sempre con sé. Tuttavia, **ciò che rende unico e che caratterizza un individuo, è il talento: dote innata, connaturata nell'individuo stesso**. Il talento, quindi, è un'inclinazione naturale che si esplica in diversi campi ed in diversi interessi, qualificando l'essere umano in un campo specifico, rendendolo unico.

Le conoscenze, infatti, possono sempre essere ampliate in qualunque momento della propria esperienza lavorativa e bisogna sempre dedicare del tempo al relativo aggiornamento. Risulta pertanto possibile, a ciascuno di noi, imparare nuove applicazioni, nuove metodiche, addentrandosi in campi ancora inesplorati. Ciascun individuo attua un proprio percorso formativo, ma il punto di arrivo non è sempre chiaro e lineare sin dall'inizio del percorso; pertanto, è necessario cercare continuamente quale esso sia.

Strada facendo, si possono scoprire proprie attitudini e propri interessi, permettendo al talento di emergere. Ciascun individuo, quindi, ha il compito di stabilire se seguire la propria inclinazione e assecondare il talento, dedicando il proprio tempo a ciò che realmente può gratificarlo.

Il **Talento**, quale primo fattore del modello "3T", viene spesso relazionato al livello di scolarità dei dipendenti. Questo perché la conoscenza appropriata aprirebbe la strada allo sviluppo. Va però osservato che la nostra Scuola odierna sforna ben pochi laureati di talento.

E, nella realtà delle PMI che rappresentano la parte prevalente delle imprese del nostro Paese, le mansioni di concetto che il laureato di talento potrebbe saper svolgere sono invero modeste; quindi, le prospettive di carriera per lui, lo sarebbero ancor meno.

La presenza dell'imprenditore che non sa delegare, poi, completa il quadro. Anche per questo motivo le PMI non attraggono diplomati e laureati di talento. Gli imprenditori forse non li cercano perché ritengono di non poterli pagare; fors'anche, perché gli imprenditori (generalmente "self made") non riuscirebbero a dialogare costruttivamente con laureati di talento, ma privi di esperienza.

Il talento da affiancare all'imprenditore della piccola e media azienda si potrebbe individuare probabilmente nella persona intelligente, magari diplomata. In ogni caso, una persona con esperienza maturata in aziende più grandi, capace di esprimersi soprattutto attraverso la volontà di conoscere, di impegnarsi e di relazionarsi con gli altri: tutte qualità molto importanti che non s'imparano facilmente. Il talento per le PMI, quindi, deve essere individuato nelle capacità della persona, prima ancora che nella preparazione universitaria. Tuttavia, il problema più serio da risolvere va individuato nella volontà dell'imprenditore di delegare. E, per questo ci vuole un imprenditore ... di talento.

La **Tolleranza** è un termine **sociologico, culturale e religioso**, relativo alla capacità collettiva ed individuale di vivere pacificamente con coloro

che credono ed agiscono in maniera diversa dalla propria. I sistemi autoritari si fondano, al contrario, sull'**intolleranza**. Il termine "tolleranza" è solitamente collegato alla pratica della **non-violenza**, estende le sue implicazioni agli ambiti della religione, del sesso e della politica e, ben difficilmente, conduce ad un comportamento violento.

La tolleranza, pertanto, è un fattore non sempre presente nella cultura delle nostre aziende, nonostante costituisca un approccio efficace per promuovere, presso le risorse umane dell'azienda, la diversità di origini, di culture ed esperienze. Il "caos" che ne deriverebbe, infatti, potrebbe costituire il contesto nel quale si svilupperebbe il confronto e, quindi, la creatività.

Le soluzioni di collaborazione, infatti, sono efficaci dove c'è tolleranza, dove le persone sono incoraggiate ad aprirsi per imparare e dare il meglio di sé.

La creatività, quindi, sarebbe il frutto di una cultura aziendale aperta a opinioni e idee diverse, disponibile al rischio e all'errore, a tutti i livelli del management. Ovviamente, richiederebbe un giusto livello di autostima e flessibilità in ognuna delle persone coinvolte. Il cambiamento che deriverebbe sarebbe percepibile anche all'esterno dell'azienda e potrebbe catturare l'interesse di nuovi segmenti di clientela.

La **Tecnologia** è l'ambito multidisciplinare di ricerca e sviluppo di soluzioni, legate soprattutto ai **processi produttivi**. Si occupa dello sviluppo di macchine partendo dai principi della **scienza**, a differenza della tecnica che invece si occupa del loro funzionamento.

Il termine viene però utilizzato anche in senso più ampio; per questo lo si confronti anche con la definizione inglese di *Technology*: "*Concetto ampio che si riferisce ai saperi ed all'uso da parte di una specie di utensili ed abilità e di come questi influiscano sulla capacità della specie stessa di controllare ed adattare il proprio ambiente*".

Con l'espressione *stato dell'arte* della tecnologia si intende la più recente tecnologia disponibile sul mercato e la migliore in termini di qualità. Talora, l'ingresso di una tecnologia più moderna è intenzionalmente ritardato, per commercializzarne una precedente, con l'obiettivo di recuperare i precedenti investimenti in ricerca, o di prolungare il ciclo di vita del business. In questo senso il **progresso** della tecnologia è ritardato e ostacolato da considerazioni di **marketing**.

La tecnologia ha assunto, in alcune realtà aziendali, un ruolo molto positivo magari seguita da delusioni, mentre in altre è stata contrastata.

Tuttavia, la tecnologia è la premessa e il risultato dell'innovazione: incorpora il sapere e costituisce uno straordinario fattore competitivo, specie per coloro che non possono godere di posizionamenti strategici particolarmente favorevoli nei mercati. La tecnologia, infatti, è presente nel processo produttivo, nel prodotto e nei processi gestionali; in questi ultimi è presente sotto forma di tecnologie della informazione e della comunicazione (Sistemi informativi).

Il sistema informativo aziendale abbinato alla formazione costituisce ottimo supporto per facilitare la condivisione delle informazioni, lo scambio di esperienze e il rapido coinvolgimento: la vera collaborazione.

Attivare la capacità di innovare

Per aumentare la capacità di innovare bisogna concentrarsi su:

- tecniche di creatività;
- sistemi di gestione della conoscenza;
- metodi di valutazione e gestione di progetti.

Le **tecniche di creatività**, individuali o di gruppo, non servono solo per operazioni astratte, o di natura artistica, ma sono soprattutto utili per la progettazione e l'implementazione di attività. Il problem solving, le tecniche analitiche sintetizzate dall'acronimi e morfologiche, o anche il più conosciuto **brainstorming**, aiutano a trovare nuove soluzioni attraverso un miglioramento graduale; quanto meno, attraverso un percorso più chiaro. In ogni caso, bisogna tenere conto del fatto che l'imprenditore italiano è eclettico; per questo egli è portato ad improvvisare, a inventare; quindi, è poco disponibile alla utilizzazione di metodi precostituiti.

Pertanto, bisogna tenere conto del fatto che i sistemi di gestione della conoscenza sono costituiti da elementi organizzativi, procedurali e tecnologici. Questo, per consentire la valorizzazione delle competenze e delle esperienze presenti in azienda. Tali sistemi possono essere impostati da persone esperte, o da conoscenza formalizzata (*database*) e costituiscono il miglior investimento a lungo termine.

In definitiva, i concetti di Talento, Tecnologia e Tolleranza mantengono, a nostro avviso, la validità riscontrata da Richard Florida per Città e Regioni, anche quando si tratta di realtà aziendali e queste ultime, per potersene giovare, richiedono pratica manageriale sperimentata.