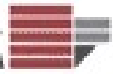


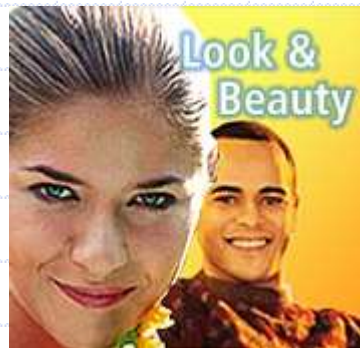
Quarta Unità

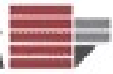
L'Innovazione in Azione:
L'organizzazione interna



Innovazione in P&G

Impresa multinazionale presente con
numerosi marchi in settori diversi





Caratteristiche di P&G

- ◆ Impresa altamente innovativa, capace di produrre oltre 3800 brevetti l'anno.
- ◆ Tre aree di competenze chiave

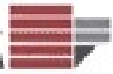
Profonda
conoscenza del
consumatore

Collegamento
tra opportunità
tecnologiche
e desideri dei
clienti

Forte capacità
innovativa

Program Organization 2005

- ◆ Lanciato nel 1999 per ridefinire struttura, sistemi operativi e processi di gestione.
- ◆ Attuato attraverso l'attribuzione di maggiore potere alle unità locali
- ◆ Business unit locali per prodotto e non più per area geografica
- ◆ Centri di business service globali per le attività comuni
- ◆ Azioni troppo affrettate e risultati deludenti



3M Worldwide

Fondata nel 1902 nel Minnesota, è oggi
un'azienda internazionale

Opera in diversi settori con più di 500.000
prodotti

Ha un fatturato di circa 16 miliardi di dollari e
più di 70.000 dipendenti

*Innovative and
Practical Solutions
from a Diversified Technology Company*

- ◆ Dalla concezione di laboratori a centri tecnologici specializzati su specifiche piattaforme
- ◆ Condivisione e comunicazione tra aree per trovare le migliori applicazioni alle innovazioni sviluppate
- ◆ Persone valutate sulla base dell'abilità a creare e condividere conoscenze

Tecnologie

La capacità di combinare più di trenta piattaforme tecnologiche permette di creare soluzioni innovative in diversi campi:

Salute

Industria

Sicurezza e Protezione

Trasporti

Elettronica e comunicazioni

Display e grafica

Ufficio e largo consumo

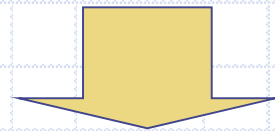
La cultura 3M

L'azienda sfida i propri collaboratori ad essere innovativi:

- ◆ Il 35% delle vendite deve provenire da prodotti sviluppati negli ultimi 4 anni
- ◆ Il 7% del fatturato è investito in R&S
- ◆ Il 15% del tempo di lavoro in laboratorio da dedicare a propri progetti

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

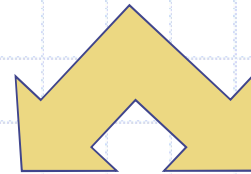
Le Piccole Imprese e l'innovazione

- ◆ 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

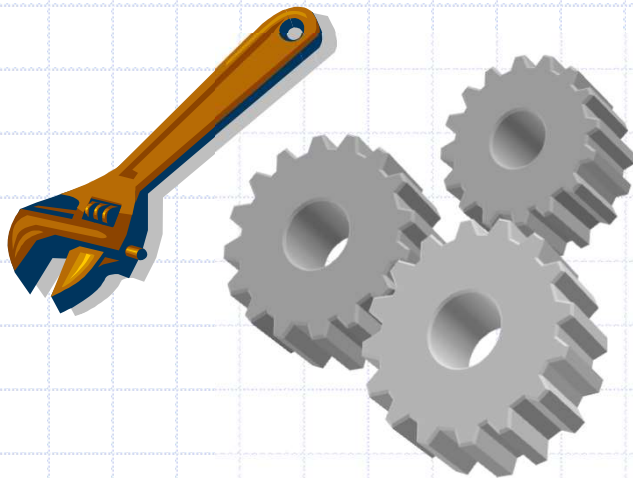
Pro	Contro
Vicinanza ai consumatori	Ridondanza e duplicazioni
Soluzioni <i>ad hoc</i>	Assenza di condivisione

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*

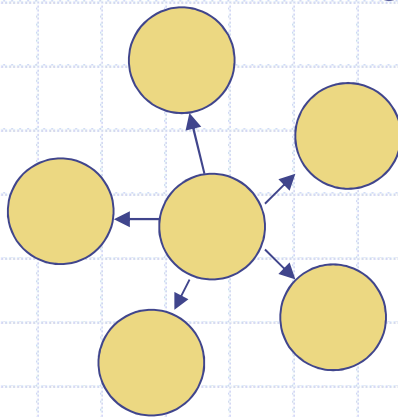
- ◆ Le attività di sviluppo e di produzione non sono strettamente legate e il coordinamento è garantito dall'**adesione** a obiettivi e **standard comuni**
- ◆ Comunicazione implicita, anche senza **regole formali**
- ◆ Problemi nelle **risoluzione di contrasti**

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

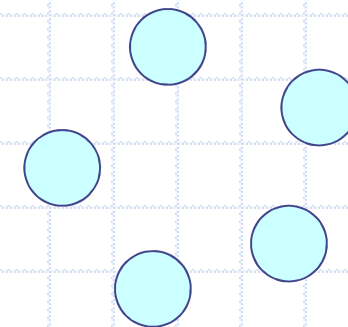


Local for local

Adattamento ai diversi contesti

Autonomia delle unità locali

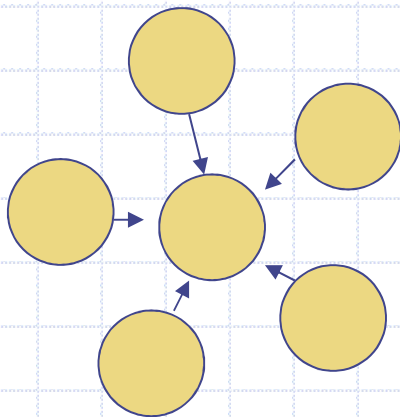
Elevati costi per la gestione
di unità fra loro differenti



Convergenza dei due approcci con il concetto di rete integrata

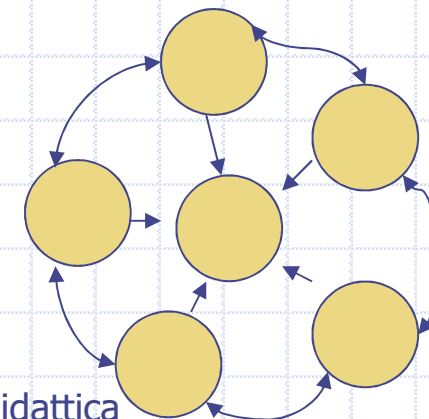
Local for Global

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



Global for Global

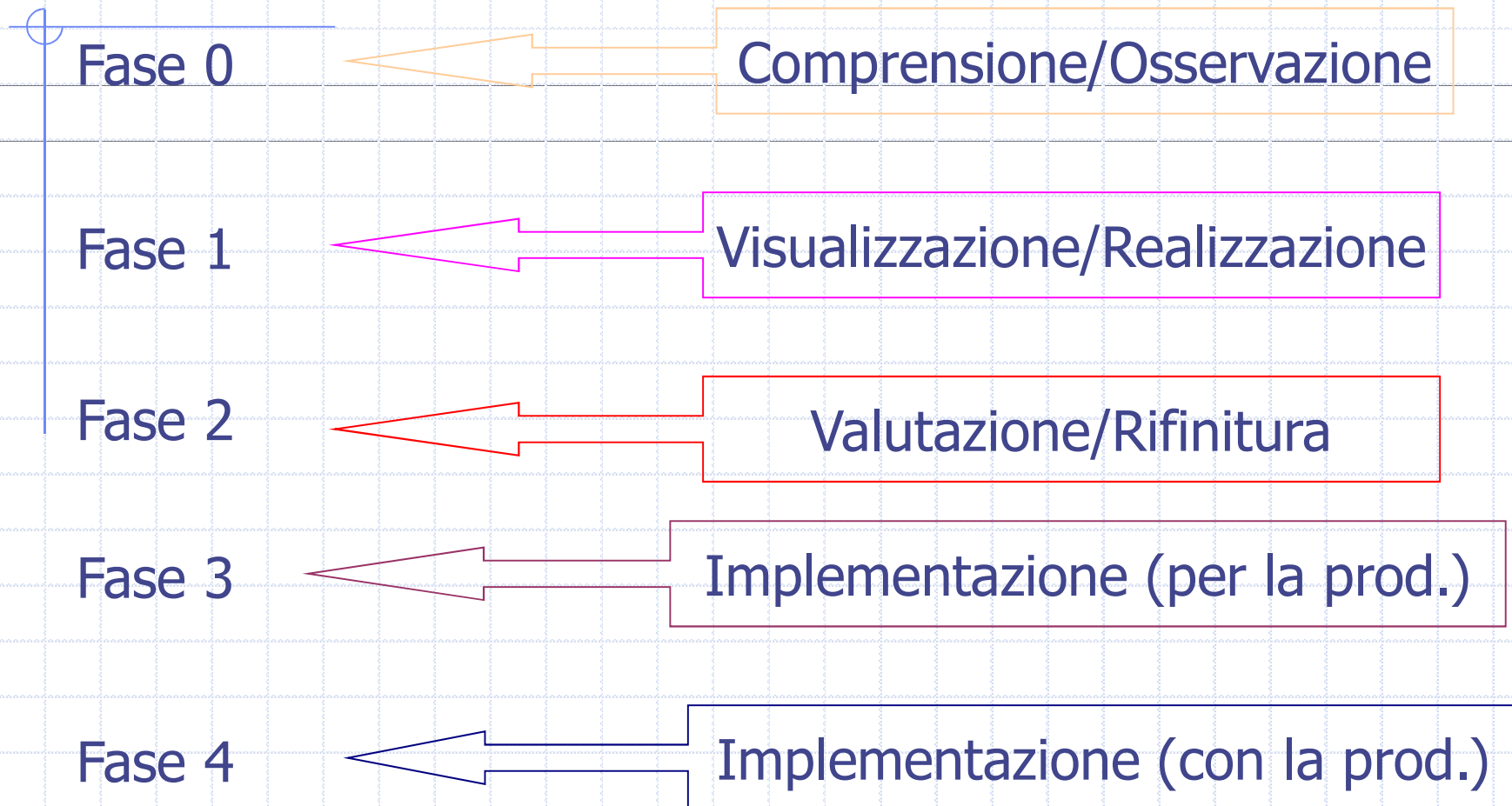
Collaborazione tra le varie
unità locali per lo
sviluppo **congiunto** di
innovazioni
Meccanismi flessibili di
collegamento



Quarta unità / bis

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

Processo di sviluppo di un NP

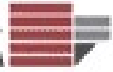


Obiettivi del processo di sviluppo

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

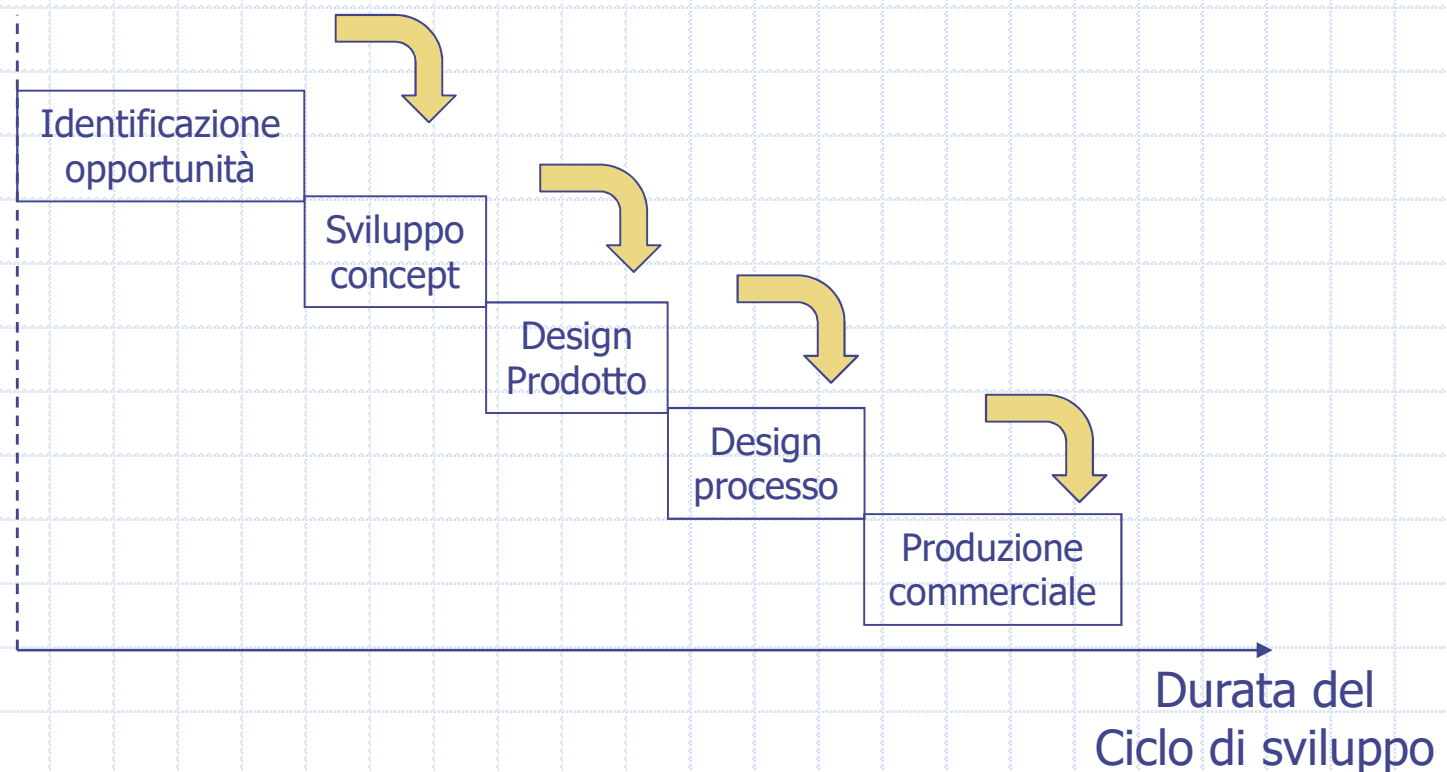
per:

- 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

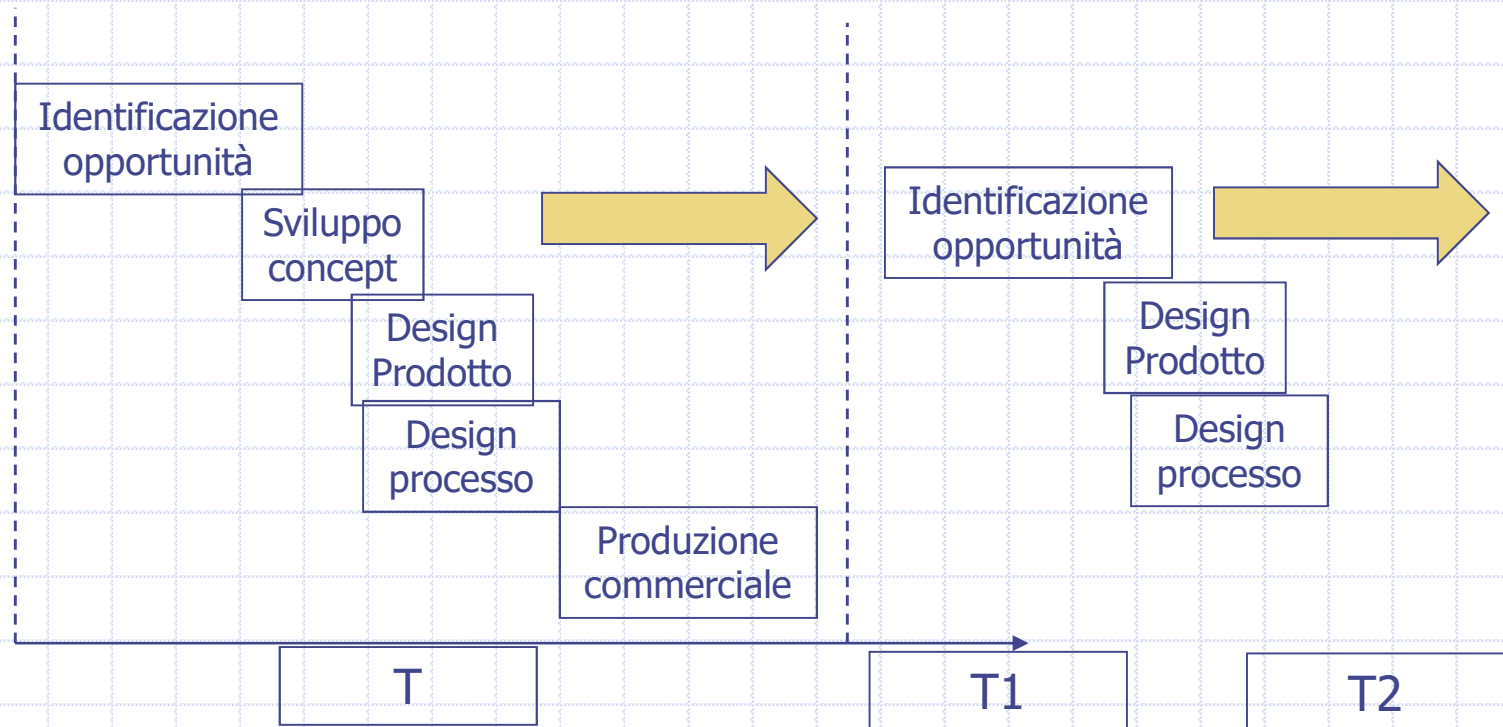
Processo Sequenziale



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

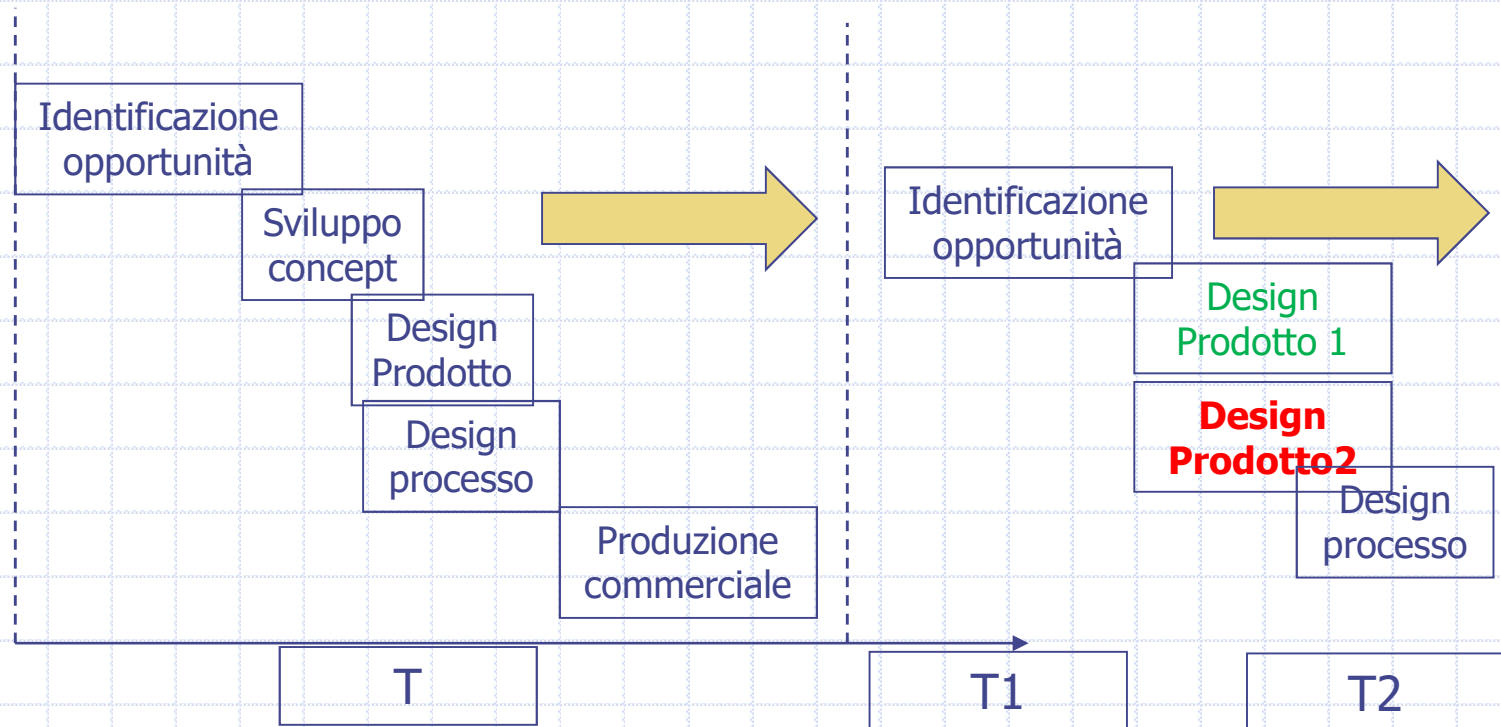
◆ *Project Champion – I rischi*

- 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)

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

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