



Competere

INSIEME

Editoriale

Anima speculativa o anima industriale?

La Banca dell'Esperienza

The Banking Industry
Private Equity in pillole
Il Mercato del Private Equity e del Venture Capital

Organizzare

Progetto Banca Futura

Comunicare

Bloggo dunque sono

Standing Innovation

Innovazione sistemica

Io ho fatto sistema

La saga del Bepi

IN QUESTO NUMERO

Editoriale Anima speculativa o anima industriale?	3
La Banca dell'Esperienza The Banking Industry Private Equity in pillole Il Mercato del Private Equity e del Venture Capital	4
Organizzare Progetto Banca Futura	8
Comunicare Bloggo dunque sono	10
Standing Innovation Innovazione sistemica	12
Io ho fatto sistema La saga del Bepi	15
Pronti al lancio Anticipazioni del prossimo numero	19



“Competere Insieme” è un progetto per favorire la generazione di relazioni win-win tra le aziende ideato dalla società di consulenza per la comunicazione d’impresa Theoria e la società per la consulenza strategica Asset Work, con la collaborazione e il sostegno di Cassa Padana. Questo giornale è una delle diverse iniziative previste da questo progetto.

Distribuzione Gratuita
Sped. in A.P. - 70% - Filiale di Brescia
Trimestrale
Anno 1 - Numero 4 - Gennaio/Marzo 2008
Registrazione al Tribunale di Brescia - n. 11/ 2007

Editore:
AssetWork srl
Via Creta 26
25124 Brescia

Direttore Responsabile:
Mirka Ritelli

Comitato Scientifico:
Luigi Pettinati - Cassa Padana
Massimiliano Pierni - Asset Work
Francesco Brunelli - Regesta Italia S.r.l.

Redazione (info@assetwork.it)

Claudio Vettor
Tarcisio Mussi
Massimo Libretti
Liliana Vettor
Gianfranco Grossetti
Stefania Bravi
Elisa Vanoni
Giancarlo Zorzetto
Mattia Rinaldis

Immagini di:

AssetWork srl
Theoria snc

Anima speculativa o anima industriale?

a cura di Claudio Vettor

Non è ancora la nuova moda e, probabilmente, diventerà l'ennesima "bolla", ma il private equity diventa, ogni giorno che passa, sempre più importante. Il numero di fondi che nascono e, insieme, il numero di imprese che vedono nell'ingresso in un fondo la soluzione ai loro problemi cresce di giorno in giorno. Il fenomeno è percepibile anche da un osservatorio molto operativo come il nostro.

Davvero, per una azienda che vuole crescere, la via di scampo obbligata sta nel far entrare un fondo nel proprio capitale sociale? Si riesce a realizzare quel mix, sulla carta imbattibile, di finanza, strategia e managerialità?

Che rischi si corrono, quali opportunità nascono?

Fondi e banche da un lato e imprese dall'altro sono adeguatamente attrezzati per generare il massimo di valore in queste operazioni?

Sono domande alle quali non è facile dare risposta, anche perché nelle operazioni di private equity non si è mai sicuri se prevarrà l'anima speculativa o quella industriale.

Non è un mistero che nell'impresa familiare italiana, l'intuizione e il fiuto hanno avuto la meglio sul metodo e sulla struttura manageriale, risultati alla mano.

Com'è possibile superare tutte le resistenze che finora si sono manifestate in modo molto evidente?

L'offerta da parte di fondi e banche è adatta ai bisogni delle imprese? O stiamo assistendo all'ennesimo fenomeno di moda che lascerà sul terreno morti e feriti (vedi il caso dei mutui subprime)?

In questo numero esploriamo questo universo, cercando da un lato di mettere a fuoco le criticità, i punti di forza di banche e fondi di private equity, dall'altro guardando dentro la galassia delle imprese, con i loro bisogni, i desideri, la capacità manageriale e le difficoltà di tutti i giorni.

Ci sono segnali in entrambi i mondi che qualcosa sta cambiando, un avvicinamento è in corso.

Dalle ricerche effettuate di recente, emerge che il sistema bancario ha abbandonato la strada delle acquisizioni e si sta dirigendo su quella della crescita organica. Ciò significa che è necessario imparare a sfruttare meglio i propri asset, ovvero la clientela.

Infatti, il 72% delle banche si aspetta che la crescita provenga da attività di cross selling, il 22% dall'acquisizione di nuovi clienti e solo il 6% da operazioni di fusione e acquisizione.

Dall'altro lato, ci sono le imprese alle quali non basta più un credito che costi mezzo punto in meno.

Hanno bisogni differenziati e diversi da quelli del passato.

E aspettano qualcuno che sia realmente in grado di soddisfarli.

Su questo tema, si fondono e si confondono le eterne questioni dell'impresa italiana: come far convivere imprenditorialità e managerialità, come innovare, come comunicare efficacemente al proprio mercato di riferimento, quale e quanta tecnologia utilizzare, come attuare il passaggio generazionale senza perdere pezzi dell'azienda o della famiglia.

La via Italiana al Private Equity

- Positivo funzionamento dell'alleanza strategica tra imprenditore e fondo e assoluta centralità e importanza della relazione sviluppata a livello personale
- Approccio strategico volto ad aggregare e non a disaggregare
- Focalizzazione assoluta sugli aspetti di crescita industriale e di sviluppo e non sugli aspetti finanziari, quantunque considerati pronti e funzionali al raggiungimento di tali obiettivi
- Realizzazione di una governance che ha consentito una forte delega gestionale ad un management team che è aumentato e si è rafforzato con la crescita dell'azienda e che ha sviluppato la capacità di trattenere efficacemente e di valorizzare al massimo le competenze e capacità presenti nell'azienda
- Un imprenditore che accetta di andare in minoranza, ma che, contemporaneamente, resta pienamente operativo nelle aree di sua specifica competenza e che rimane il punto di riferimento principale dell'azienda
- Un intelligente utilizzo della leva finanziaria effettuato tenendo sempre in primaria considerazione le esigenze strategiche connesse allo sviluppo e alle necessità industriali e di business
- Sin dalle fasi iniziali e per tutta la durata dell'investimento, altissima considerazione e rispetto per le problematiche e le esigenze di carattere personale, sia dell'imprenditore che del management.

Dalle esperienze finora fatte, gli "esperti" del ramo hanno distillato una serie di raccomandazioni che possono essere etichettate come la Via Italiana al Private Equity, una sorta di breviario per avere successo in questo genere di operazioni (vedi box).

Per chi come noi si occupa prevalentemente di management, di gestione, questo breviario appare come un accorato appello affinché la logica speculativa non prenda il sopravvento su quella industriale, per il bene di tutti: fondi, banche, aziende e Paese. Non possiamo che sottoscriverlo, visto che siamo fortemente convinti che senza management sia impossibile creare valore in qualsiasi settore.

The Banking Industry

Strategies for profitable growth

Secondo gli analisti di Datamonitor, il rallentamento manifestatosi ultimamente nelle operazioni di fusione e acquisizione in ambiente bancario dimostra chiaramente che le banche e gli istituti di credito, a livello strategico, si stanno focalizzando sulla crescita organica.

In questo periodo, molte banche si

sono concentrate soprattutto sull'aspetto della riduzione dei costi. Dopo che la maggior parte di esse ha raggiunto la soglia definita in termini di risparmio, il passo da intraprendere successivamente è quello connesso al ROE: le banche devono assicurarsi che il ROE non venga penalizzato dai costi legati ai processi di trasformazione del business e correlati all'implemen-

tazione della loro strategia.

Da una recente indagine, è emerso che l'82% delle banche ha già messo a punto una pianificazione strategica, in termini di crescita, per i prossimi tre anni.

Il 72% di queste banche si aspetta che la crescita provenga principalmente da attività di cross-selling eseguite da clienti già acquisiti.

Un altro 22% prevede una crescita risultante dall'acquisizione di nuovi clienti e il 6% da operazioni di fusione o acquisizione.

MIGLIORARE LA GESTIONE CLIENTI

La maggior parte delle banche ritiene che la via verso una crescita profittevole passi attraverso efficaci strategie di cross-selling, in grado di identificare con la massima precisione i clienti maggiormente redditizi e soddisfarne le esigenze specifiche.

Una strategia di questo tipo implica la presenza di una forte fiducia da parte dei clienti, basata su prodotti e servizi di livello eccellente, e richiede strumenti con cui determinare precisamente le esigenze specifiche dei clienti,

PRIVATE EQUITY IN PILLOLE 1

PRIVATE EQUITY = operazione finanziaria con la quale un Soggetto Istituzionale acquisisce partecipazioni in imprese, con l'obiettivo di uno sviluppo finalizzato al raggiungimento di una plusvalenza sulla vendita delle azioni.

SOGGETTO ISTITUZIONALE = (Investitore Istituzionale) è un operatore economico che investe in maniera sistematica e continuativa, le somme che gli sono state affidate da una pluralità di soggetti. Nella specificità del Private Equity, l'investitore istituzionale, è rappresentato dalla Società di Gestione del Risparmio (SGR). Il denaro raccolto, viene investito con criteri di trasparenza e di prudenza, imposti da Banca d'Italia.

OBBLIGHI DEL SOGGETTO ISTITUZIONALE

Il fondo di Private Equity è lo strumento tramite il quale l'operatore finanziario effettua le operazioni di acquisizione, investendo le somme che gli sono state affidate, al fine di garantire ai propri sottoscrittori una plusvalenza. Proprio per garantire la bontà e l'affidabilità dell'investimento che si intende effettuare, la SGR ha l'obbligo di incaricare un soggetto indipendente al fine di effettuare le verifiche contabili, fiscali e legali, sull'azienda nella quale intende investire; tali operazioni sono denominate due diligence.

sia nuovi che già acquisiti. Per supportare adeguatamente tali attività, è necessario riallineare l'intera banca nel suo complesso, in vista di una gestione clienti più efficiente, migliorando notevolmente la collaborazione trasversale alle funzioni.

RINFORZARE I CANALI DI DISTRIBUZIONE

L'efficienza a livello di sviluppo e presentazione di prodotti e servizi contribuisce a consolidare ulteriormente le relazioni con i clienti, riducendo contemporaneamente i costi operativi. Oltre a potenziare i canali di distribuzione nuovi e già esistenti, lo snellimento dello sviluppo e della presentazione di prodotti e servizi promuove l'integrazione e la standardizzazione dei processi di business e delle interfacce cliente lungo tutta la rete distributiva. In considerazione del crescente impiego da parte delle banche dell'integrazione multicanale per le transazioni di routine, sono stati elaborati programmi di "rinnovamento" delle filiali, con l'obiettivo di creare un livello decisamente superiore di fidelizzazione dei clienti.

COSA RACCOMANDANO GLI ANALISTI

Per incrementare in modo significativo l'efficienza operativa, le banche devono sostituire le strategie di distribuzione finora adottate; devono coinvolgere tutti i diversi canali riportandoli all'interno di un'unica strategia pienamente integrata, che utilizzi un'architettura comune basata su browser.

Le banche di primaria importanza stanno automatizzando le transazioni di routine e riprogettando

le filiali per adeguarsi al meglio ad abitudini e preferenze locali in termini di prodotti, servizi e prezzi (pricing). Stanno anche implementando funzionalità di interfacciamento con il cliente estremamente efficaci e progettate in modo specifico per le operazioni bancarie; anche per i dipendenti

sono state create funzionalità volte a incrementarne l'autonomia e migliorarne l'operatività mediante supporto di call-center e strumenti gestionali avanzati.

OTTIMIZZARE L'OUTSOURCING DEI PROCESSI DI BUSINESS

Nell'ambiente attuale di concorrenza estremamente agguerrita, le banche stanno focalizzandosi in modo crescente sulle loro competenze primarie, decidendo di esternalizzare tutti i processi di business non fondamentali per la loro attività. E' probabile che in futuro l'outsourcing dei processi di business (Business Process Outsourcing) non sarà più limitato alle attività "non-core", bensì sarà esteso anche ad una molteplicità di processi critici, nella misura in cui nuovi servizi di gestione e archiviazione documenti saranno aggiunti a quelli tradizionali, quali l'emissione delle carte di credito. Oltre a liberare risorse qualificate da impiegare per altre finalità, il BPO garantisce un controllo più rigoroso dei costi e riduce notevolmente il rischio operativo.

COSA RACCOMANDANO GLI ANALISTI

Per far leva sul trend attualmente in atto, le banche devono provvedere a valutare e definire esattamente le proprie competenze fondamentali. E' necessario elaborare una chiara strategia di BPO, che tenga conto dei fattori geografici, delle singole applicazioni e del rischio

PRIVATE EQUITY IN PILLOLE 2

TIPOLOGIE DI INVESTIMENTO

Il ruolo che riveste il capitale di rischio sul fronte aziendale, è davvero rilevante. Le tipologie di investimento sono classificate, sostanzialmente, a seconda delle diverse fasi del ciclo di vita dell'impresa target, individuando due importanti segmenti nei quali si sono specializzate le SGR.

1. EARLY STAGE = in questo segmento si parla di "seed", riferito al finanziamento dell'idea, e "start up financing", volto a finanziare e sostenere l'azienda nelle prime fasi di avvio della stessa.

2. BUY OUT = se l'impresa è già avviata, l'ingresso di un partner finanziario consente alla stessa di sviluppare nuove strategie, acquisizioni aziendali, piani di sviluppo, passaggi generazionali o altri processi critici del ciclo produttivo dell'azienda. In particolare, quest'ultima ha la possibilità di sviluppare nuovi prodotti e nuove tecnologie, finanziare acquisizioni ed accrescere il proprio ruolo sul mercato.

DISINVESTIMENTO

Il fondo, una volta raggiunta la crescita attesa e per un tempo che va dai 3 ai 5 anni, procede allo smobilizzo della partecipazione. Le modalità di disinvestimento sono:

1. Riacquisto della partecipazione da parte del socio originario;
2. Quotazione nel mercato borsistico regolamentato;
3. Cessione della partecipazione ad un altro operatore di private equity;
4. Cessione della partecipazione ad un socio di natura industriale.

VANTAGGI

PER L'AZIENDA = Il vantaggio principale ed immediato, è la crescita dimensionale accelerata, in quanto il fondo di Private Equity consente di anticipare nel tempo investimenti e acquisizioni per i quali l'azienda necessiterebbe di maggior tempo, se le risorse indispensabili per attuare la sua crescita fossero interamente sopportate dalla sola capacità aziendale. In questo modo, il partner finanziario fornisce all'impresa il capitale necessario a svilupparsi ed imporsi nel proprio segmento di mercato.

VERSO TERZI = per l'impegno di cui la SGR si è fatta garante nell'amministrare le somme affidatele dai sottoscrittori e per la vigilanza a cui la stessa è sottoposta per conto di Banca d'Italia, viene rafforzata l'immagine di trasparenza, serietà e credibilità dell'azienda, sia nei confronti dei propri clienti e fornitori, che verso il sistema bancario.

legato al fornitore. E' importante inoltre definire strategie che possano facilmente essere adeguate, qualora nel corso del tempo i piani di business subiscano dei cambiamenti.

Gli analisti sono concordi nell'affermare che la formula migliore per realizzare un BPO di successo consiste nel mantenere sempre il controllo dei processi di business riferiti alle funzioni date in outsourcing. L'efficienza e le governance dei processi si basano nel lungo periodo su quanto definito nei contratti di servizio (Service Level Agreements) in merito agli stessi.

TECNOLOGIE E TREND EMERGENTI

Nel prossimo futuro è probabile che le banche trovino molte strade diverse per arrivare ad una crescita profittevole. Le banche universali sono orientate verso soluzioni finanziarie che si rivolgano al mercato più "florido".

A seguito del valore inferiore assegnato alle transazioni bancarie del mercato di massa, i retail manager sono sempre più focalizzati sulle strategie di cross-selling, caratterizzate da margini più elevati, contatti personali con il cliente, proposte e servizi basati sulla consulenza e supportati da un ampio portafoglio prodotto e differenziazione a livello di branding.

Mirando a raggiungere una crescita organica in un mercato estremamente maturo, le banche europee si stanno impegnando a incrementare l'efficienza dei processi di back-office e stanno sviluppando strategie dedicate al

rinnovamento delle filiali e alla segmentazione dei clienti. Negli Stati Uniti le banche sono particolarmente focalizzate su strategie di cross-selling, realizzabili sia tramite il rinnovamento delle filiali, sia tramite una produzione più rapida in termini di time-to-market e mirano a cogliere tutte le nuove opportunità nell'area delle fusioni e delle acquisizioni.



avvio, sia se riferita a situazioni tanto di sviluppo quanto di riorganizzazione.

Il mercato del private equity e venture capital

L'attività di investimento istituzionale in capitale di rischio rappresenta un importante motore di sviluppo, sia quando è svolta nei confronti di aziende in fase di

Diverse evidenze empiriche, relative ai singoli Paesi o contesti economici più allargati, hanno dimostrato che il private equity e il venture capital sono in grado di generare un impatto economico positivo nelle realtà in cui si diffonde, contribuendo allo sviluppo non soltanto delle imprese oggetto di investimento, ma anche dell'intero tessuto economico.

Numerose ricerche hanno infatti evidenziato che le imprese partecipate da investitori istituzionali hanno avuto performance notevolmente superiori a quelle di mercato. Per di più, oltre a divenire imprese ad alto tasso di crescita, hanno favorito la creazione di nuovi posti, sono state più propense ad effettuare investimenti e ad innescare, quindi, un importante circolo virtuoso all'interno del sistema imprenditoriale.

L'impatto positivo dell'attività di private equity e venture capital per lo sviluppo economico dei Paesi in cui si diffonde, già reso noto dalle ricerche svolte in passato, è stato ribadito dai risultati di un'indagine realizzata per conto della EVCA (European Private Equity and Venture Capital Association) dall'Università di Monaco. Tale ricerca ha

LE REGOLE D'ORO PER GLI IMPRENDITORI E LE AZIENDE

- Capire bene le specificità della "via italiana al private equity".
- Informarsi sulle caratteristiche degli operatori e sulla loro esperienza e reputazione.
- Identificare gli operatori più adatti alla soluzione dei loro problemi.
- Trattare l'investitore come un "partner" e non come un "finanziatore".
- Sfruttare al massimo le loro competenze e rete di relazioni.
- Instaurare un clima di reciproco rispetto, fiducia e trasparenza, concordando gli obiettivi da raggiungere e le modalità per realizzarli.
- Non vivere l'azienda come una monarchia, ma come una repubblica democratica e, soprattutto, meritocratica.
- Passare dalla logica del "piccolo è bello" alla logica del "crescere è necessario per sopravvivere", e il private equity mi può aiutare in questo.

rilevato che:

- le società partecipate da operatori di private equity e venture capital hanno creato circa un milione di nuovi posti di lavoro;
- il tasso annuale di crescita dell'occupazione nelle società partecipate è stato pari al 5,4%, contro un tasso medio nei 25 Stati membri dell'Unione Europea pari allo 0,7%;
- il 73% delle imprese partecipate ha incrementato il numero dei propri dipendenti di più del 25%.

E che dire sul fronte dei risultati economici e della creazione di valore? I principali risultati evidenziano che:

- la crescita media annua del fatturato delle imprese analizzate, nel periodo di permanenza dell'operatore è stato del 30%;
- per quanto riguarda il Margine Operativo Lordo (EBITDA), l'80% delle imprese ha migliorato la pro-

pria performance in termini di tale indicatore;

- il 96% delle imprese ha incrementato sensibilmente i propri

seguenti:

- Ridotto sviluppo dei canali interni di raccolta: la raccolta di capitali è principalmente di origine internazionale.

LE REGOLE D'ORO PER GLI OPERATORI

- Attrezzarsi in termini di professionalità, comportamenti e attitudini per fornire un concreto valore aggiunto alle società partecipate.
- Essere creativi, adattando le modalità di intervento alle esigenze della società, e non viceversa.
- Responsabilizzarsi, anche a livello politico e sociale, adottando e, soprattutto, seguendo principi di comportamento e di autoregolamentazione definiti e codificati.
- Effettuare operazioni sia di maggioranza che di minoranza.
- Avere capacità e autonomia decisionale a livello locale.
- Non concentrarsi nello studiare operazioni di grandi dimensioni, ma nel fare operazioni di dimensioni più contenute.
- Dotarsi di adeguati supporti specialistici e consulenziali.
- Pensare a lungo termine, sviluppando una positiva reputazione.

investimenti a capitale fisso, inteso come parametro indicativo del livello di sviluppo della capacità produttiva.

Nonostante ciò, anche a livello europeo, l'accesso al capitale di rischio da parte delle PMI è ancora scarso: solo il 6% delle piccole e medie imprese è stato oggetto di un intervento nel capitale di rischio!

Le principali criticità del mercato italiano appaiono le

- Limitato numero di operatori e operazioni: le dimensioni del mercato rivelano potenzialità di crescita inesprese; negli ultimi 3 anni le operazioni effettuate in Italia sono state 1/3 di quelle realizzate in Germania e 1/6 di quelle realizzate in Francia. Il numero di operatori nazionali è meno della metà di quelli presenti nei paesi di riferimento (Germania, Francia, Gran Bretagna).

- Scarso sviluppo delle operazioni di venture capital high tech: il trend degli investimenti in imprese tecnologiche nei primi anni è decrescente; solo il 10% dei capitali viene investito in imprese high tech.

- Scarso presenza di interventi di turnaround: a differenza di quanto avviene in Europa, non esistono fondi specializzati in aziende da rilanciare; il numero di aziende da rilanciare è in costante aumento, dal 2000 sono più di 9.000.

- Debole diversificazione delle modalità di disinvestimento: si rende necessario sviluppare l'utilizzo del mercato borsistico per la dismissione delle partecipazioni; solo il 10% dei disinvestimenti avviene con la quotazione in borsa.

- Disomogeneità geografica degli interventi: le operazioni sono concentrate nel Nord Italia.



Progetto Banca Futura

— a cura di Massimiliano Pierni

L'idea del progetto BANCA FUTURA nasce dalla nostra esperienza decennale di consulenti, quotidianamente in contatto con il tessuto imprenditoriale italiano delle piccole e medie imprese, e dalla conoscenza delle loro esigenze in termini di supporto richiesto alle banche. Abbiamo registrato negli anni un sostanziale e progressivo scollamento tra le reali esigenze degli imprenditori e la politica delle banche, impegnate ad erogare finanziamenti solo sulla base dell'analisi economico-patrimoniale, che non

tiene conto di numero-si asset

Il nuovo modello di Impresa richiede un nuovo modo di fare Banca

intangibili delle aziende quali l'innovazione, gli investimenti in ricerca e lo sviluppo, il legame con il territorio, l'attitudine al cambiamento. "BANCA FUTURA è la risposta metodologica che proponiamo alle banche radicate nel territorio, per continuare ad avere il ruolo di promotori dell'economia", ha dichiarato Massimiliano Pierni, socio fondatore e presidente di Asset Work.

Lo scenario

Il sistema bancario attuale è caratterizzato da un forte dinamismo (M&A, riorganizzazioni, gruppi, etc.) e si trova a dover fronteggiare la rapida evoluzione del mercato e dei bisogni che esprime, con la conseguente necessità di comprendere sempre meglio i modelli di business dei clienti. Ciò può avvenire solo con il superamento degli strumenti classici di analisi, perché si rende necessaria la transizione da un approccio basato su asset tangibili ad uno basato sulla valutazione di asset intangibili.

L'approccio tradizionale basato sugli "asset tangibili", fondato

sull'analisi di bilancio (finanziaria e reddituale) e sulle garanzie, non è più adeguato al modello dell'impresa vincente.

Chi è ricco di idee, brevetti, ICT, rapporti di internazionalizzazione, forza lavoro qualificata e management, basa la propria competitività su "asset intangibili", che emergono in misura limitata dal bilancio aziendale.

Paradossalmente, con gli strumenti di analisi tradizionali, le imprese più competitive ed innovative rischiano di essere penalizzate dal sistema bancario, mentre il credito può invece fluire alle imprese che sono destinate ad essere, nel tempo, meno competitive.

Il cambio di paradigma: da "Banca dei prodotti" a "Banca dei progetti"

Obiettivi

L'obiettivo del progetto BANCA FUTURA è intercettare i reali bisogni dei clienti attraverso l'analisi dello scenario, la creazione di una visione sistemica estesa a tutta l'organizzazione e l'implementazione di una metodologia per lo sviluppo del mercato imprese/territorio.

La metodologia

La metodologia di Asset Work consente di:

- "ingegnerizzare" gli elementi del passato e tradurli in strategie ed azioni per governare il presen-

te e disegnare il futuro;

- potenziare la capacità di intercettare i reali bisogni del mercato e proporre nuove soluzioni;
- far aumentare la percezione di valore del portafoglio prodotti al mercato;
- gestire le risorse umane-economiche-temporali nel modo più efficiente ed efficace rispetto ai budget definiti;
- creare team motivati.

Banca Futura fornisce conoscenza, metodo ed efficaci strumenti operativi da sperimentare direttamente sul campo ed utili per superare le difficoltà mediante l'affinamento delle capacità dell'organizzazione bancaria di:

- > pensare i Sistemi;
- > valutare e pesare i fattori intangibili di impresa (in particolare: management, propensione al cambiamento, tecnologia, innovazione);

> riconoscere e valutare i fattori che generano valore in un'organizzazione, correlando gli schemi di valutazione classici degli asset economico-finanziari, con gli innovativi schemi di valutazione dei fattori vincolanti:

- in che modo un'organizzazione genera più valore;
- misure di valore: "classiche ed innovative";
- come si governano i fattori di generazione del valore in un'impresa: fattori "materiali" e fattori "immateriali";
- > formarsi una visione d'insieme della realtà in cui ci si trova ad operare (mappatura e lettura della realtà ed individuazione dei fattori organizzativi e motivazio-



nali critici);
 > applicazione del nuovo “modello di business” all’impresa, al suo mercato ed alla sua “catena di fornitura”.

Gli ingredienti della ricetta

Valutazione degli “Intangibles” (capacità di innovare, ICT, management, propensione al cambiamento, vision)

Ø Riconoscere e valutare i fattori che generano valore in un’organizzazione, correlando gli schemi di valutazione classici con quelli derivanti da un approccio sistemico

Ø Misura di valore: classiche (KPI’s) ed innovative

Ø Come si governano i fattori di generazione del valore in un’impresa: fattori materiali e fattori immateriali

Ø Il concetto di vincolo ed il suo impatto sulla misura delle prestazioni

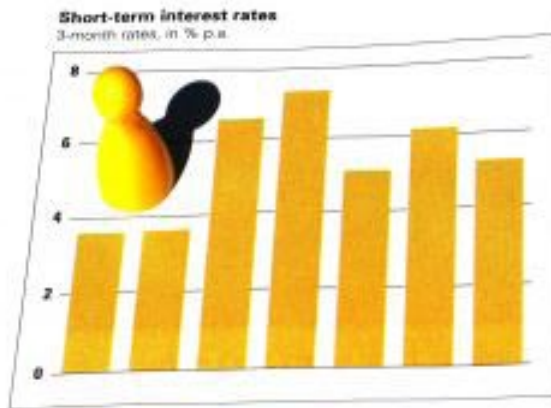
Analisi dei bisogni del territorio e loro conciliazione in logica E-E

Questo punto ha l’obiettivo di indagare l’intima correlazione che esiste tra i bisogni del mercato e lo sviluppo del territorio (logica E-E), mettendo a fattor comune progetti e risorse diretti ad agire sull’intero sistema socio-economico.

Ciò avviene nel rispetto e nell’esaltazione dei valori del territorio, evidenziando attese e aspettative degli attori principali che agiscono sullo stesso (imprese e famiglie). Il perseguimento di obiettivi diversi - come ad esempio la generazione di utili - può essere integrato in un’unica visione sistemica di generazione del valore senza doverne penalizzare alcuno.

Costruzione di una rete distributiva della Banca fatta di “sviluppatori di Impresa” e “promotori dello sviluppo del territorio”

Ø Transire da un modello distributivo focalizzato sulla sola vendita dei prodotti, ad una rete di sviluppatori - consulenti d’im-



presa che siano promotori dello sviluppo territoriale ed artefici della generazione di valore, sia per il territorio sia per la banca.

Un caso concreto: trasformarsi da prestatori di denaro a “spingitori” di business

Luogo: una qualsiasi località del Paese ad. elevato sviluppo industriale ed economico

Personaggi e Interpreti: una banca “futura” e una tipica azienda italiana (familiare, fatturato in crescita, organizzazione a vista, intuito e fiuto a profusione, in cerca di qualcosa che metta ordine e discipline l’organizzazione, una buona apertura mentale alle novità e alla tecnologia).

I cambi di paradigma, quello che fa esclamare a chi ascolta la storia “Incredibile, non ci avrei mai creduto!”, sono rappresentati da piccole cose, che nascono da un grande sforzo di cambiamento. Alcune battute raccolte nel corso del progetto sono sufficienti a rivelare il nuovo che avanza.

Il titolare dell’azienda, dopo il primo incontro, riferendosi alle banche: “quando si sono proposti di organizzarsi in un pool per

evitarci una serie di “rogne” burocratiche e soddisfare al meglio i nostri bisogni, pensavo che scherzassero, invece...incrociando le dita sembra che funzioni”.

Il responsabile finanziario, quando si è trattato di discutere del tema garanzie: “pensavo che come al solito chiedessero delle fidejussioni garantite anche dai nipoti del titolare, invece mi hanno chiesto un business plan... il mondo si è capovolto, poi come ciliegina hanno preteso di diventare i nostri consulenti finanziari (a gratis) per garantirsi ancora di più!”

“Sembra che il nuovo proverbio sia: meglio una gallina domani che un uovo oggi!”, frase che esprime l’incredulità di tutti nei confronti di quello che sta accadendo.

Tirando un primo consumativo, si possono evidenziare le key competence messe in gioco, ciò che distingue una “Banca Futura” da tutte le altre:

o saper pensare come imprenditore, ovvero non fermarsi ai numeri, saper guardare oltre, valutando i rischi, ma conservando un’anima ottimista;

o saper scegliere e utilizzare di volta in volta gli strumenti più adatti alla valutazione della situazione aziendale e delle prospettive future, ovvero l’aspetto cruciale

varia di situazione in situazione, ritenere a priori che uno sia più importante

Il cambio di paradigma: da “Banca dei prodotti” a “Banca dei progetti”

te degli altri equivale a bruciare valore;

o saper pensare il “sistema completo”, ovvero tutte le interazioni in gioco e, quindi, tutti i possibili benefici ottenibili.

Bloggo dunque sono

— a cura di Giancarlo Zorzetto

Di questi tempi sono incuriosito dal mondo dei blog. Non che mi sia accorto solo ora della loro esistenza. Da qualche tempo, meditavo di aprirne uno tutto mio, ma mi sono sempre trattenuto dal farlo, sulla base di una semplice considerazione. Per quale motivo la gente dovrebbe dedicare del tempo a leggere quel che io scrivo, sempreché non scriva delle genialate pazzesche? Ciò deriva da un'altrettanto semplice considerazione, cioè, che io a leggere ciò che gli altri scrivono mediamente mi annoio mortalmente. Messa in altro modo: poiché ho abbastanza cose da fare, alcune perché devo, altre perché mi piacciono, mi capita di rado di trovare qualcosa che valga la pena di essere letto, che meriti i minuti che gli dedico, che mi "aggiunga qualcosa". Inoltre, tornando al mio ipotetico blog, la mia proverbiale alterigia mi porta a pensare che se anche scrivessi delle genialate, me ne accorgerei solo io che sono tali. E, inoltre, un blog ha senso solo se aggiornato di continuo, mentre un pensiero geniale potrà venire, che so, una volta al bimestre.

Comunque, ho ripreso a frequentare la blogosfera sostanzialmente per due ragioni. Non posso continuare ad ignorarne l'esistenza e alcuni clienti, soprattutto stranieri, cominciano a chiedere azioni rivolte in modo specifico alla blogosfera. Non sono il primo naturalmente a interrogarmi sul rapporto tra comunicazione (intesa come "il lavoro del comunicatore") e i blog.

Insomma, qualche tempo fa ho partecipato a un paio di incontri dedicati al fenomeno blog e

al loro impatto sul mondo della comunicazione. Ogni giorno ne nascono circa 120.000 e Technorati, il più importante motore di ricerca dedicato ai blog, ne indicizza circa 70 milioni. Il numero di blog al mondo raddoppia in circa 300 giorni. I numeri a livello globale sono abbastanza impressionanti, ma in certo modo, confermano le perplessità iniziali: quanti saranno i post che contengono qualcosa che valga la pena di essere letto?

Un recente studio, effettuato su un campione di blogger italiani, dice che in Italia sarebbero 1,8 milioni le persone che scrivono o leggono blog. L'età media dei blogger è di 30,7 anni e quella dei lettori di 34,7. Ma il dato forse più interessante è che una percentuale vicina al 90% degli intervistati ha molta o abbastanza fiducia nei blog più autorevoli, ritiene che i blog siano più originali rispetto ad altre forme di comunicazione e pensa che i blog siano più liberi di altri mezzi. Se da un lato oltre il 60% afferma di "scrivere per se stesso" e nel 90% dei casi i blog siano ispirati da episodi di vita reale, solo il 41% ha basato decisioni d'acquisto su informazioni reperite sui blog. Si conferma, dunque, un'impressione, cioè che i blog in questa fase, almeno in Italia, siano ancora in buona parte dei diari

personali resi visibili al mondo anziché tenuti segreti sul solito quadernetto.

Il blog, comunque, è qui per restarci e bisogna imparare a fare i conti con la sua esistenza. All'interno di alcune agenzie stanno nascendo strutture specificamente dedicate alla comunicazione online e, addirittura, sono comparse agenzie che fanno solo questo. Qui, qualche perplessità ce l'ho. In fondo, il nostro lavoro consiste nel rivolgerci a coloro i quali sono in qualche modo in grado di influenzare comportamenti e opinioni del prossimo. E da che esiste il mondo, le persone tendono a fidarsi dei consigli delle persone di cui si fidano o con cui condividono degli interessi.

Il popolo dei blog, quello dell'Internet 2.0, si sente un po' una casta, gente che ha capito ed è anni luce avanti rispetto ai



poveretti che non stanno online 24 ore al giorno. Non esagero. Basta che uno abbia un dubbio, che esprima un concetto abbastanza innocuo come “mah, a me di avere un blog non è che mi interessa molto e nemmeno leggere quelli degli altri perché preferisco andare a fare sci alpinismo”, per sentirsi affibbiare l’etichetta di “brontosauro luddista”.

Se è vero che i blogger si fidano di quelli come loro, e, spesso, pensano che qualcosa esista nella misura in cui viene ripresa dalla blogosfera, parlare ai blogger non è così diverso dal parlare ad altri soggetti. Se, come detto, il nostro lavoro consiste nel rivolgerci a coloro i quali sono, in qualche misura, in grado di influenzare opinioni e comportamenti degli altri, la blogosfera è un pubblico come un altro. Come tutti i gruppi ha le sue regole e le sue dinamiche, e il modo di rivolgersi loro deve tenerne conto. Ma è nulla di diverso dal solito.

E se il gruppo non è numericamente rilevante, pazienza. Andiamo verso una segmentazione sempre maggiore dei pubblici – in fondo, come spiega Chris Anderson in *The Long Tail*, si sta passando da pochi mercati di massa a moltissimi mercati di nicchia, una massa di mercati – e questo comporta confezionare messaggi diversi e usare tecniche diverse. In ogni caso per chi fa PR ed è uso a parlare con i media, anche qui, nulla di nuovo: da sempre si confezionano messaggi diversi per i diversi target di stampa.

Piuttosto, ci sono un paio di risvolti che mi preoccupano. Uno è che di molti blog risulta impossibile sapere chi ne sia il proprietario. E questo rende più complessa la comunicazione. Se un giornalista critica il prodotto

di un mio cliente, io so con chi ho a che fare, perché c’è una firma in fondo all’articolo. Se la critica è basata su informazioni palesemente errate, posso controbattere anche duramente. Se il giornalista esprime semplicemente delle opinioni, accetto che siano contrarie alle mie (o del mio cliente),

è un dato, tutto sommato, fuori discussione. Nessuno, credo, affermerebbe senza vergognarsene che - per dire - Telesette, forte di una diffusione di quasi mezzo milione di copie è più autorevole del Sole 24 Ore, che si ferma a circa 350mila.

Il tema della “misurazione”, quando si tratta di blog, è lievemente più controverso. Technorati propone una misurazione del peso specifico del singolo blog basata sostanzialmente sul numero di lettori e sul numero di altri blog che lo linkano. Utile per stabilire se su un blog valga la pena di investire in pubblicità. Però, Technorati questo numero lo chiama “autorevolezza”. Per carità, basta intendersi sul significato delle parole, però, continuo a credere che l’autorevolezza non sia legata ai numeri.

Durante uno di quegli incontri, mi è pure capitato di assistere ad una aggressione verbale ad un signore assolutamente rispettabile, lui sì autorevole (e non certo un brontosauro luddista), tale Roberto Dadda, solo per avere osato mettere in discussione il metodo di misurazione e il concetto di autorevolezza appena descritto. Poiché la graduatoria dei blog italiani più autorevoli in quel momento vedeva al primo posto il blog di Beppe Grillo e al secondo studenti.it, Dadda si era limitato ad osservare che, forse, al termine autorevolezza veniva attribuito un significato diverso da quello a lui noto.

70 milioni	Numero di blog esistenti
120.000	Nuovi blog ogni giorno
300 giorni	Tempo in cui il numero di blog al mondo raddoppia
1,8 milioni	Persone che scrivono o leggono blog in Italia
30,7 anni	Età media dei blogger
34,7 anni	Età media dei lettori
90% degli intervistati	Persone che hanno molta o abbastanza fiducia nei blog più autorevoli, ritengono che i blog siano più originali rispetto ad altre forme di comunicazione e pensano che i blog siano più liberi di altri mezzi
Oltre il 60%	Persone che affermano di scrivere per se stessi
90% dei casi	Blog ispirati da episodi di vita reale
41%	Persone che hanno basato decisioni d’acquisto su informazioni reperite sui blog

ma posso comunque dialogare e presentare la cosa sotto un altro punto di vista (quello del mio cliente). Che poi il giornalista accetti o meno l’altro punto di vista è secondario. Ma su un blog anonimo, con chi me la prendo? O anche se il blog non è anonimo, hai voglia a chiedere la smentita nella stessa posizione e con la stessa rilevanza.

Un secondo elemento è la “misurazione”. Quando parliamo di stampa tradizionale, siamo abituati a valorizzare il risultato in funzione di diversi parametri: alcuni oggettivi (la tiratura, la diffusione, il numero di lettori della testata, l’essere indirizzata a un target ben preciso) e alcuni soggettivi (ad esempio l’autorevolezza del giornalista e/o della testata). Il concetto di autorevolezza può anche essere opinabile, ma il fatto che essa non sia automaticamente legata ai numeri,

Innovazione Sistemica –

A cura di Davide Galletti

SOLUZIONI INVENTIVE

Innovazione Sistemica è una piccola rubrica che ha la pretesa di esserlo. Per far ciò, tratteremo di volta in volta i temi più rilevanti dell'innovazione, quali le metodologie per il solving, gli argomenti scientifici pertinenti, i trend tecnologici e molti altri argomenti cardine. Impareremo che l'innovazione, per essere efficace, deve usare "strumenti sistemici e sistematici". E insieme scopriremo di che cosa si tratta.

"Ci serve un nuovo modo di pensare per risolvere i problemi causati dal vecchio modo di pensare".
Albert Einstein

Glossario dell'innovazione

Leggendo riviste specializzate o ai convegni, ascoltando dibattiti sui temi dell'innovazione in cui intervenivano anche presunti esperti che millantavano conoscenze di innovazione sistematica, spesso sono rimasto sorpreso dall'assenza di un linguaggio condiviso. Le espressioni poco chiare o usate a sproposito, che intorpidivano regolarmente la fruibilità dei temi trattati, poi ingeneravano malintesi. Ho "imparato" così che l'innovazione si divide tra quella "sperimentale" e la semplice "ottimizzazione", che "l'innovazione non riguarda i processi", oppure ho letto che "tutti i problemi sono generalizzabili in soli 39", o che "un sistema è il semplice insieme di elementi che hanno delle interazioni".

Per questa volta, vorrei quindi proporre una sorta di glossario dei termini fondamentali trattando d'innovazione.

La sequenza non sarà alfabetica, ma in ordine logico, giacché alcuni termini, per essere man mano compresi, posano su altri che li precedono. Queste voci dovrebbero, nelle mie intenzioni, aiutarvi a costituire un bagaglio di partenza su cui andare poi a trattare i temi dell'innovazione senza il rischio di generare equivoci o malintesi. Ogni termine sarà spiegato (dal mio personale punto di vista) riassumendo il significato più fedele del termine, modificato per rispondere in maniera più pertinente possibile ai temi in discussione e mitigato dall'esperienza sul campo.

Funzione

La funzione è semplicemente il "verbo" rilasciato da un oggetto o da un sistema. Alcuni semplicissimi esempi riguardanti degli oggetti o dei sistemi incompleti possono essere:

- bottiglia – contenere, automobile
- muovere, termosifone – scaldare,
- giornale – informare,
- telefono – comunicare (a distanza).

È interessante notare che nel tempo le funzioni tendono a permanere, mentre le soluzioni che le veicolano mutano. Ad esempio, per la funzione comunicare a distanza potremmo leggere nella striscia temporale: segni, suoni, falò, bandiere, messaggi, posta, radio, telefono fisso e mobile, posta elettronica, skype, i-phone, ... Questa successione, tra l'altro, spesso descrive dei trend interessanti da analizzare. Ogni elemento o sistema tende a rilasciare una sola funzione

Davide Galletti, 42 anni, coniugato e con due figli. Innovatore di professione, dopo venti anni trascorsi nel comparto della meccanica di precisione e dei prodotti/processi per le materie plastiche come tecnologo e progettista, nel 2002 partecipa ad un corso TOC, rimanendo impressionato dalle potenzialità di un approccio sistemico.

Congiuntamente inizia quindi a studiare TRIZ (teoria per la soluzione di problemi inventivi) e, in seguito, GTI (teoria generale per l'innovazione) realizzando numerosi progetti in cui coniuga le tre teorie. Forte dei brevetti e dei successi ottenuti, con alcuni amici e colleghi nel 2005 fonda Soluzioninventive s.r.l. per offrire al mercato e nei campi più disparati l'opportunità di risolvere complessi problemi tecnologici e sviluppare progetti ad alto contenuto inventivo mediante competenze tecniche e professionali guidate da strumenti sistemici e sistematici.

primaria, una serie di funzioni secondarie accessorie e, purtroppo, anche alcune funzioni nocive. Ad esempio, un trapano manuale rilascia "forare", ma a livello inferiore rilascia anche "battere", "avvitare", eccetera, mentre come funzioni negative rilascia "assordare", "sporcare" e così via.

Sistema

Un sistema è l'insieme di una serie di elementi e attributi, interagenti ed interdipendenti, che hanno per obiettivo superiore il rilascio di almeno una funzione principale condivisa.

Un sistema può essere composto da sottosistemi o partecipare a sovrasisemi. L'ambiente in cui è immerso un sistema, e da cui dipende, è spesso denominato super-sistema.

Sia i prodotti che i processi si possono vedere come sistemi e sono pertanto oggetto di innovazione. In innovazione sistematica, un sistema tecnologico, per dirsi completo, deve comprendere un motore, una trasmissione, una parte operativa e un controllo (e, secondo alcune tesi, anche una struttura o un guscio).

Un trapano, senza un operatore e una punta, non può quindi dirsi un sistema completo.

Un'azienda, un ospedale o la famiglia sono esempi di sistemi non tecnologici.

Idealità

Mutuando la definizione più conosciuta indicata in TRIZ, l'idealità di



un sistema si può semplificare nella seguente forma:

$$I = \frac{\Sigma \text{ di tutti i benefici percepiti}}{\Sigma \text{ delle nocività percepite} + \Sigma \text{ dei costi}}$$

Fondamentale è notare che il bilancio di idealità si basa sulla percezione. Essa è quindi puramente soggettiva e suscettibile degli assunti di ogni individuo.

Una delle principali leggi evolutive dei sistemi tecnologici enuncia che, nel tempo, tutti i sistemi tecnologici tendono a migliorare il proprio tasso di idealità.

Problema

Un problema è lo spazio che separa uno stato da uno maggiormente ideale.

Va da sé che, essendo l'idealità dipendente dalle percezioni, potremo essere più o meno consapevoli dell'esistenza di un problema.

Se non percepissi (non sapessi) che esistono hardware e software di ultima generazione, sarei felice di scrivere questo articolo anche con Wordperfect su sistema operativo DR-DOS e un 386 dell'Olivetti per hardware.

Soluzione

Una soluzione è il frutto (il risultato) di un processo che giunge a soddisfare una domanda di idealità superiore, colmando lo spazio che la separava da una situazione di partenza ad idealità inferiore. Ciò vale solo per chi ha svolto il processo solutivo o fruisce dei relativi risultati. Una soluzione per noi potrebbe quindi generare un problema ad altri (ad esempio, anche un decadimento di idealità per un competitor).

Azione e reazione

Ad ogni azione corrisponde una azione uguale

e contraria (terzo principio della dinamica). Nel processo solutivo, in senso macro ed allargato, è utile osservare che le variazioni (di idealità, quantità di caratteristiche e funzioni, ecc.) sono generate da azioni

di vario genere che tendono ad un loro "equilibrio". Riconoscere queste azioni all'interno di un sistema ci consente di prevenire e comprendere al meglio ogni problema.

Causa ed effetto

Apparentemente, causa ed effetto sembrano sinonimi di azione e reazione. In questo caso, però, si vuole intendere che, all'interno di un processo, vi sono relazioni, in senso micro e meccanicistico, in cui un problema è strettamente correlato ad una o più cause di cui è l'effetto. Data la complessità dei sistemi, poche cause hanno solitamente moltissimi effetti. Riconoscere queste cause in modo

I problemi si possono anche classificare come segue:

Problema tecnico – descrive un conflitto tra caratteristiche di elementi fisici e condizioni all'interno di un sistema tecnico o in un processo (tipicamente definito come contraddizione). Tipici campi in cui si riscontrano questi problemi sono: i settori scientifici, l'ingegneria, i processi produttivi, il funzionamento delle specie animali e vegetali, ecc.

Problema non tecnico – è inerente alle relazioni esistenziali personali e interpersonali. Concerne le sfere cognitive e percettive. Tipici campi di problemi non tecnici sono: la politica, l'insegnamento, le relazioni, la gestione, ecc.

Problema ordinario – un problema di qualunque tipologia nota o frequente, spesso in ambito tecnico, che può essere risolto con automatismi di livello più o meno elevato. Si pensi, come soluzioni, al tremore in caso di freddo intenso o anche ad una frenata istintiva mentre si è alla guida.

Problema non ordinario – è un problema legato a condizioni nuove che ci trovano impreparati e disarmati per affrontarlo, oppure un problema frequente al quale si risponde costantemente in maniera inadeguata (campo principe per le tecniche di solving).



preciso è fondamentale per avere una visione chiara dei problemi ed ottenere soluzioni efficaci.

Efficacia ed efficienza

Le accezioni che si vogliono qui sottolineare sono che: l'efficacia è l'abilità di indirizzare proficuamente ogni sforzo teso ad ottenere la risoluzione del problema corretto, mentre l'efficienza è l'abilità di ottenere un rendimento elevato dalle risorse spese per risolvere un determinato problema.

Nella maggior parte dei casi, una soluzione, per essere davvero efficace ed efficiente, deve tendere a minimizzare la nascita di reazioni ed effetti nocivi, anche al di fuori del sistema strettamente in considerazione. Ciò si concretizza in soluzioni win-win che tendono ad un miglioramento di idealità generalizzato.

Necessità e sufficienza

Sono condizioni che determinano lo stato per le quali cause ed effetti sono in relazione. Risulta fondamentale osservare come un problema (effetto) possa essere determinato da più cause e come, fra queste, tutte possano essere necessarie, ma solo alcune sufficienti a generare il problema. Riconoscere e trattare le cause necessarie e sufficienti consente di generare soluzioni particolarmente efficaci.

Gerarchia del problema e causa radice

Un problema è sempre la manifestazione percettiva ultima di un mutamento di un sistema, o meglio ancora di variazioni e squilibri che hanno cause lontane. L'argomento è tra i più complessi. Per ora basti sapere che è fondamentale (ed esistono specifici approcci, in verità non ancora molto solidi, per far questo) stratificare i problemi anche palesi e apparentemente evidenti, in modo da scoprire una causa radice (OR) o le cause radice (AND) che stanno alla base di ogni determinato problema.

Creatività o inventiva

È la capacità di risolvere problemi non ordinari. La creatività è un “dono”, ma anche una materia di studio che si può imparare ed esercitare. L’inventiva consente di gestire e scegliere fra molte informazioni complesse solo quelle determinanti per ottenere soluzioni di alto livello inventivo in breve tempo.

Invenzione

Soluzione nuova e originale, che è il frutto dell’attività teorica e della ricerca e si traduce nella scoperta. La novità e l’originalità si intendono in primo luogo per il solutore e per chi può condividere il grado di non ordinarietà dell’invenzione. Ma va da sé che se è nuova solo per il solutore non sarà brevettabile.

Innovazione

L’innovazione è una qualunque modifica apportata ad un qualunque sistema che possa conseguentemente generare una forma qualunque di vantaggio competitivo. Per essere chiari, sia che modifichino un bullone ed ottengo un vantaggio competitivo, sia che progetto un nuovo cuore artificiale che salverà una vita umana, sto in entrambi i casi compiendo innovazione. Certo cambierà il livelloolutivo e inventivo, o la portata dell’innovazione. A chi non è d’accordo, chiedo allora cosa sia la modifica di un bullone o di un nuovo cuore artificiale che salverà una vita. Definire così l’innovazione ci impedirà di perderci in sterili discussioni del

tipo: “non stai innovando ma ottimizzando”, “l’innovazione riguarda i prodotti e non i processi” o “l’innovazione di base è un’altra cosa” e così via. Per innovazione ragionata o sistematica si intende il compimento del processo innovativo attraverso l’uso di teorie, strumenti e metodologie dedicate, che posano su solide basi di studio (ad esempio TRIZ e GTI).

Per innovazione sistemica (termine che mi sono permesso di coniare tempo fa) si dovrebbe intendere l’uso dell’innovazione sistematica guidata dallo studio e dall’analisi dei sistemi (tecnologici e non) e dell’ambiente in cui agisce e con cui interagisce il processo innovativo, al fine di massimizzare soprattutto l’efficacia delle risorse investite in ottica globale e non locale. Utilissimo, in questo caso, l’uso combinato di TOC e GTI.

Ambiente

Il sistema superiore in cui operiamo e da cui interdipendiamo. Bisogna prestare sempre la massima attenzione ai tre ambienti che determinano le regole del gioco in cui si compie l’innovazione: ambiente socio-politico, ambiente tecnologico e ambiente naturale o biosfera. Ogni innovazione, in ultima analisi, riceve input e fornisce output al mix dei tre ambienti e, per essere efficacemente accettata, deve rispondere ai tre ambienti in maniera coerente. L’ambiente economico è trasversale ai

tre menzionati, anche se contestualizzabile maggiormente in quello socio-politico.

Tempo

Nell’innovazione è il fattore fondamentale (a dispetto di ben più autorevoli pareri, ritengo sia un fattore ben più importante addirittura di spazio ed energia). Tema davvero corposo. Basti pensare ad esempio, in TOC, anche solo all’importanza del buffer (che è una quantità temporale) a protezione del vincolo. Per ora mi limito a tradurre in “tempo vissuto”, secondo un personale punto di vista, la semplice formula di idealità già imparata:

$$I = \frac{\text{esistenza gradita}}{\text{esistenza sgradita} + \text{esistenza barattata}}$$

Indagini previsionali o forecasting tecnologico

Riguardano la capacità (presunta) di cogliere ciò che accadrà in futuro e conseguentemente indirizzarvi l’innovazione, attraverso l’analisi e lo studio dei trend e delle leggi evolutive dei sistemi tecnologici (ad esempio desunte dall’analisi dei brevetti).

Teorie per l’innovazione

Per attuare l’innovazione in maniera sistematica, è quantomeno auspicabile utilizzare metodologie e teorie dedicate, vuoi come ausilio all’inventiva, vuoi come strumenti per lo studio e l’analisi dei sistemi. In particolare, risultano utili: **TOC** (Teoria dei Vincoli), **TRIZ** (teoria per la soluzione di problemi inventivi) e **GTI** (Teoria Generale dell’Innovazione).

Software di ausilio all’innovazione sistematica

Ve ne sono di diversi tipi e sotto forma di vari pacchetti, da poco a molto costosi. Si va dai “cercatori semantici” tra i brevetti ai “formulatori” del problema, dai “facilitatori d’uso” delle leggi evolutive e degli strumentiolutivi alle “lavagne” per l’analisi funzionale.

Molti nel mondo (sembra ancora con scarsi risultati) stanno lavorando alla realizzazione di software per la risoluzione “automatica” dei problemi. Approfondiremo in futuro questo tema. Solo una cosa vorrei precisare: come un foglio elettronico non sostituisce la conoscenza della matematica, o un CAD non progetta senza il progettista, non facciamo confusione tra lo strumento e l’innovatore.



La saga del Bepi

– a cura di Claudio Vettor

La BuoniProdotti è stata fondata dal Bepi 40 anni or sono. Oggi, nel paese di BelPaese tutti pensano che il Bepi sia un uomo fortunato.

I suoi due figli, Alessia e Giorgio, invece di perdersi tra discoteche e Cayenne, si sono veramente appassionati all'azienda di famiglia.

Alessia, non si sa come, riesce a conciliare l'essere mamma con l'impegno in azienda. Tosta è tosta, dice agli amici il Bepi. Anche oggi per una donna non è facile laurearsi in Ingegneria Meccanica. Il Bepi, agli occhi dei suoi compaesani, è sempre apparso un po' estroso, controcorrente. Va bene mandare l'Alessia a studiare in città, va bene una facoltà da "maschi", ma insomma chi aveva mai affidato la responsabilità della produzione a una donna!

Come se un maschio non ne fosse capace. Il giorno che l'ha detto ai suoi uomini, il Bepi non è stato molto benvenuto. Alessia non ci ha messo molto a far cambiare loro idea. In pochi mesi se li è conquistati tutti.

Giorgio, che durante gli anni di studio alla Bocconi a Milano si era fatto una fama di fine conoscitore della bella vita, finalmente arrivato ai 30 anni se ne è andato di casa (TPS pensaci tu!), l'Eugenia, una cittadina che sembra nata in paese, l'ha inquadrato per benino.

Certo all'inizio al Bepi tremavano i polsi, pensare che Giorgio seguisse i clienti più importanti, la linfa vitale dell'azienda..... il fatturato da allora aumenta, di poco, ma tutti gli anni e il margine pure.

Al paese dicono che il Bepi è proprio fortunato, gli è andata bene con tutti e due i figli, l'azienda è in buone mani e può pensare al futuro; hanno poi preso un'abitudine che gli piace tantissimo. Tutte le mattine si trovano in azienda per una "seconda colazione", così può sfuggire a quel sergente della Giulia che lo tormenta con le pastiglie e il regime alimentare ma, soprattutto, insieme ai figli può fare il punto della situazione e discutere le cose più importanti; il Bepi è ancora al centro delle cose, ma senza intromettersi nel lavoro di Alessia e Giorgio. E' proprio vero che il buongiorno si vede dal mattino!

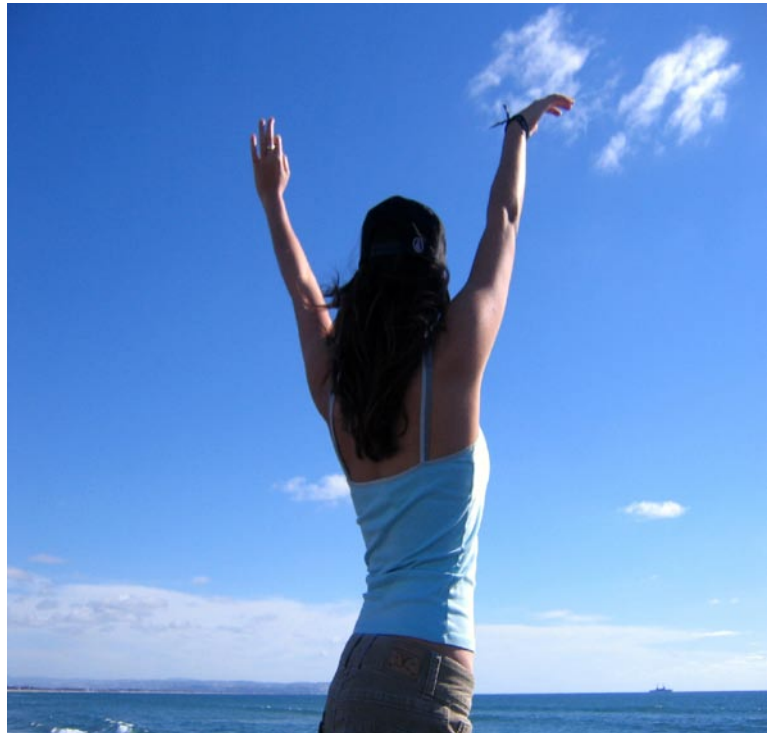
L'azienda BuoniProdotti sforna una vasta gamma di oggetti per il settore meccanico, ha un centinaio di clienti affezionati sparsi in tutta Europa. Il Bepi non si è mai lamentato dei guadagni, anche

negli anni grami non ha mai avuto bisogno di indebitarsi troppo. I suoi uomini pensano da sempre che sia un buon padrone. L'azienda è cresciuta nel tempo, buoni prodotti, buone relazioni, atten-

zione ai problemi dei clienti, qualche buona idea e, soprattutto, il Bepi non si è mai montato la testa.

Oggi il giocattolino fa girare una trentina di milioni di euro all'anno.

Quella fatidica mattina al Bepi quasi andò di traverso la sfogliatella riccia quando Alessia all'improvviso chiese: "ma qualcuno di voi sa qual è la nostra produttività in rapporto a quella dei nostri concorrenti? E la nostra capacità di innovare?".



Bepi e Giorgio avevano imparato a loro spese quanto fosse sbagliato imputare le sparate dell'Alessia ai tipici sbalzi di umore femminile. Ma proprio non capivano perché

mai facesse quelle domande. E proprio adesso che stavano superando una piccola crisi indotta da qualche concorrente del Far East. Alcuni clienti che erano stati attirati dai bassi prezzi, dopo qualche mese erano tornati da loro con qualche graffio in più; è proprio vero che un buon servizio non ha prezzo. A che serve comprare con il 20% di risparmio se poi la roba non arriva in tempo, non è tutta della qualità adatta e, soprattutto, se non sai se alla prossima fornitura verrai ancora servito?!

Negli ultimi anni, i clienti più importanti qualche scappatella l'avevano fatta, ma di scappatelle si trattava; Giorgio sentiva ancora le parole dette dal direttore generale del loro secondo cliente: "la qualità, l'affidabilità, il servizio e, soprattutto, la sicurezza di un futuro che BuoniProdotti ci dà è impagabile, ma sapete anche noi dobbiamo fare i conti, il mercato, i concorrenti, i costi che salgono....".

Ma che cosa c'entrava con questo la capacità di innovare, pensava il Bepi, non era forse vero che dal niente avevano tirato su quel po po di azienda, e senza copiare come fanno i cinesi! E poi che cosa vuol dire capacità di innovare?

Comunque, se l'Alessia se ne veniva fuori con queste cose, era meglio andare a fondo. Quasi simultaneamente, Giorgio e suo padre sbottarono: "ma perché adesso ti preoccupano tanto produttività e capacità di innovare?"

Alessia prende al balzo la palla e si mette ad illustrare i risultati di una ricerca fresca fresca che mostrava gli effetti a medio termine nel loro settore di strategie basate su una crescita lenta ma continua. E non era un bel futuro.

Mentre Alessia parla, il Bepi pensa alla parola globalizzazione, solo adesso ne capisce il vero significato. Non è solo che all'Iperli vicino si trovano prodotti che vengono dall'altro capo del mondo. E' che se vuoi mantenere il benessere che hai faticosamente raggiunto, ti devi preoccupare di cosa succede in tutto il mondo.

Il Bepi si sentiva inadeguato a questo compito, certi giorni non capiva nemmeno la moglie, figurarsi quelli che stanno all'altro capo del mondo.

E così, mentre l'Alessia espone la sua convinzione, "per rimanere competitivi dobbiamo cambiare passo, fare un salto, per questo servono investimenti importanti, serve un partner, da soli non ce la faremo mai", e Giorgio continua a fare sì con il capo, al Bepi vengono



i sudori freddi. E non ha nemmeno finito di mangiare la sfogliatella!

Quel mattino, la "seconda colazione" terminò meno bene che al solito.

Non ci fu un momento preciso nel

quale il Bepi si oppose all'idea di Alessia, ma nei giorni che seguirono il Bepi se poteva evitava l'argomento, c'erano sempre questioni più impellenti da discutere. Ai giorni seguirono le settimane e la cosa rimaneva sospesa nell'aria.

Un bel giorno, Giorgio, rimettendo a posto delle vecchie carte di famiglia, ritrovò una vecchia foto, il decennale dell'azienda, con il padre e tutti i suoi "uomini" schierati davanti all'azienda, fieri e impettiti. Qualcosa scattò nella sua testa e, parlandone con Alessia, misero a fuoco che cosa temesse il padre.

Tutti quelli che lo conoscevano, sapevano che il Bepi metteva al primo posto il benessere di tutti, operai, impiegati, la gente del paese quello con la p minuscola e quello con la P maiuscola; non che non capisse l'importanza del profitto, del ROI, ma venivano comunque al secondo posto. Tutte le decisioni erano sempre state prese con questa scala di valori ben chiara. E dove avrebbero potuto trovare un investitore che la pensasse come loro?

Di aziende cedute a fondi, con i fondatori e i figli in ruoli nominalmente importanti, ma di fatto senza potere di indirizzo, ne conoscevano tante. Certo gli imprenditori si erano assicurati la tranquillità, ma la loro gente che fine avrebbe fatto? Tra quanti anni avrebbero delocalizzato la produzione e poi la ricerca e sviluppo ed infine anche la testa pensante? Cosa avrebbero fatto? Turismo e agricoltura biologica?

Alessia e Giorgio decisero di andare avanti comunque e di ritornare sull'argomento con il padre solo dopo aver trovato la soluzione. Come dicono i consulenti "raccolgi dati e parla con i fatti".

Fu in quelle settimane che Alessia

e Giorgio poterono sfruttare tutte le conoscenze acquisite all'università e nei corsi di formazione fatti negli anni per sviluppare un business plan in un linguaggio comprensibile all'investitore, ma che fosse baricentrato sullo sviluppo industriale e non su una mera speculazione finanziaria.



Fu in quelle settimane che si misero alla ricerca di, come lo chiamavano nelle loro conversazioni, “un nuovo membro della famiglia”.

Furono settimane nelle quali non gustarono il sapore delle sfogliatelle, tutti presi a pensare se avrebbero mai trovato un FONDO che incarnasse veramente un nuovo modo di fare private equity, capace di diventare il nuovo membro della famiglia. Un membro permanente e non a tempo, a dispetto delle regole di ingaggio

dell'affare che prevedono il “way out” dopo 4-6 anni. Permanente, cioè capace di guardare oltre quel periodo. Capace di fare come il Bepi, di pensare il futuro come un continuum (anche se non lo diceva certo così) e non come una somma di presenti.

Parlandone con alcuni amici che avevano già attraversato l'esperienza, Alessia e Giorgio si persuasero che dovevano cercare anche qualcuno che gli desse una mano a fare da collante tra l'azienda con tutte le sue abitudini e il FONDO con i suoi modelli mentali. Se il Bepi

avesse saputo che i figli stavano cercando un consulente, gli sarebbe andata per traverso non solo la “seconda colazione”, ma anche pranzo e cena.

Da quando aveva creato la BuoniProdotti, i soli consulenti che aveva ingaggiato erano serviti per risolvere questioni specialistiche, che si presentavano di tanto in tanto e per le quali non era economico tenere persone proprie. Ma per le cose importanti bastavano lui, i suoi uomini più fidati e adesso Alessia e Giorgio, e nei casi veramente gravi la Giulia.

Giorgio e Alessia sapevano bene che trovare un consulente controcorrente rispetto allo stereotipo del consulente, con la valigetta piena di best practices, che arriva, sparge la sua sapienza e se ne va con la parcella, senza curarsi di che cosa succede all'azienda, era un'impresa disperata. Ma ormai erano in caccia e non potevano tirarsi indietro.

Gli ingredienti della ricetta erano chiari:

Il fondo ideale: controcorrente rispetto agli stereotipi, “tutto numeri e distintivo”, con un approccio speculativo, che non vogliono capire il business in profondità (e così facendo perdono e fanno perdere al paese un sacco di opportunità di crescita), un fondo che si incorpori più che si sommi all'azienda.

Un consulente ideale, alieno dalla logica del mordi e fuggi. Disposto a rischiare insieme all'azienda, a diventare anche lui “un membro della famiglia”, prezioso per il fatto di riuscire a vedere la situazione “dal di fuori”, con più distacco, ma davvero interessato alle sorti della stessa.

Il Bepi, Alessia e Giorgio troveranno il fondo ideale e il consulente ideale?

Di Bepi, Alessia e Giorgio ce ne sono moltissimi, magari qualcuno ci sta anche leggendo. Il problema sta nei Fondi e nei Consulenti: se ce ne sono di ideali, come fanno a farsi trovare?

Mettiamo a disposizione questa rivista come terreno di incontro.

Il nostro nuovo libro OLTRE OGNI ASPETTATIVA DI SUCCESSO

Il metodo TOC e 7
aziende che lo hanno
applicato

Credereste che si possono ridurre praticamente a zero le liste di

composto chimico fatto dall'1% di metodo e dal 99% di sudore della fronte.

Che cosa accomuna le storie dell'ospedale pubblico, dei due stabilimenti di multinazionali, della media azienda manifatturiera, di una piccola società di servizi e di una struttura sanitaria privata? Essersi affidate a un metodo sistemico per far scattare il miglioramento, spinte dal desiderio di raccogliere le sfide, innovando

Volete essere una versione di prim'ordine di voi stessi o una brutta copia di qualcun altro? A voi la scelta!

IN LIBRERIA DA NOVEMBRE - FRANCO ANGELI EDITORE



non solo i processi e i prodotti, ma anche gli stereotipi e i "processi di

Le tabelle e le figure mostrano come in molte realtà abbiamo creato valore:

Organizzazione	Dimensioni (n° dip.)	Durata progetto	Persone coinvolte	ROI*
Sandvik	70	9 mesi	15	10
Ssp-Li	300	24 mesi	10	4
Spedali Civili	30	8 mesi	10	8
Theoria	15	9 mesi	8	2,5
Bettoni Plastica	30	12 mesi	4	3
Gemini Rx	30	6 mesi	3	2,5
Astral Italia	100	9 mesi	12	4

*ROI = risultati conseguiti/costo totale progetto

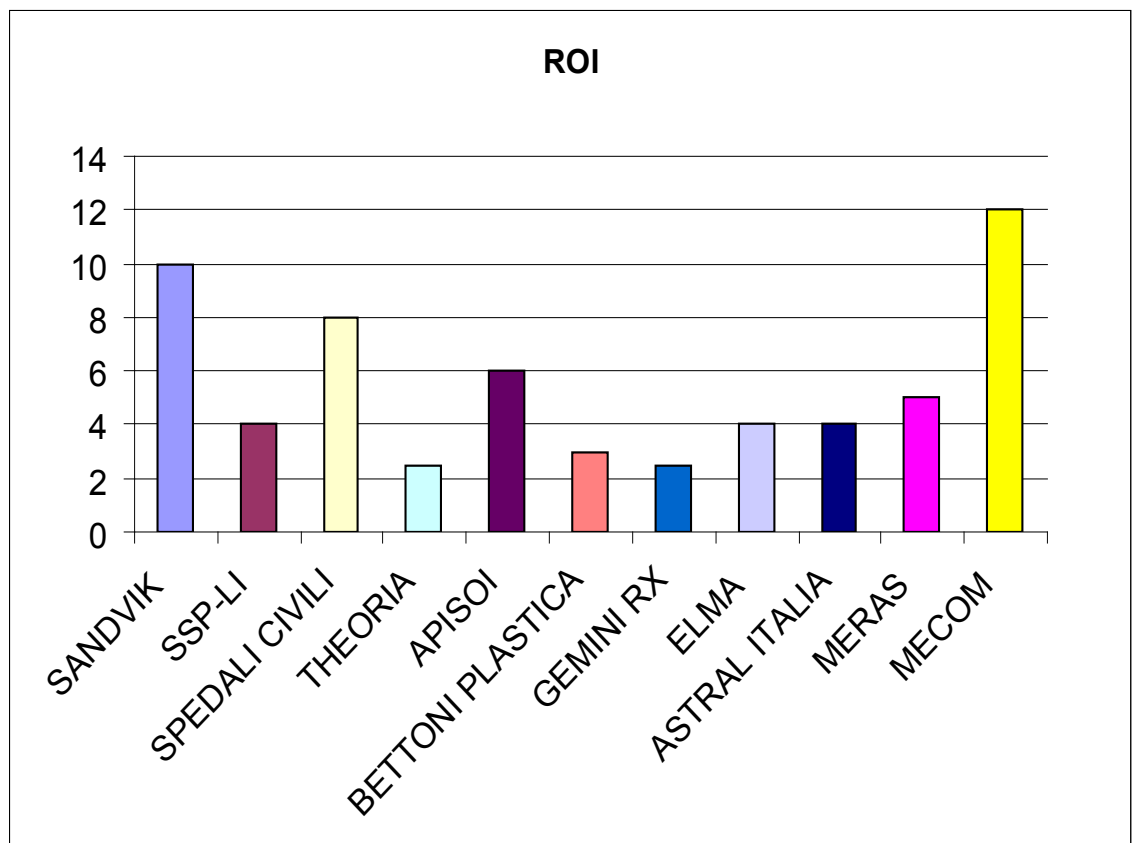
attesa in un ospedale italiano? Senza incrementare i costi, e con soddisfazione delle persone?

"pensiero" dell'organizzazione.

E che cosa pensate se vi dicessero che uno stabilimento per la produzione di utensili della bassa padana è efficiente quanto e più del suo pari grado tedesco?

E di un'impresa familiare lombarda in un settore stramatturo, di piccole dimensioni, nella quale il passaggio generazionale avviene senza traumi per l'azienda e per le persone?

Miracoli? No storie ordinarie di imprese italiane che hanno fatto propria una ricetta: il successo è un



ROI = Rapporto tra i risultati ottenuti e il costo totale del progetto

TRA IL DIRE E IL FARE, C'E' DI MEZZO IL ... FARE

Sviluppare il mercato, riposizionarsi strategicamente, internazionalizzarsi, facile a dirsi, meno facile a farsi. Il prossimo numero sarà dedicato a questo tema.

Grazie anche al contributo di alcuni membri fondatori di Vision Circle, un'idea che si è concretizzata poche settimane fa e di cui daremo ampiamente conto nei prossimi numeri, e di una serie di esperienze di vita vissuta, proveremo a colmare il gap tra il dire e il fare, parlando di:

- Alcune recenti ricerche e, anche, di un nostro piccolo sforzo di indagine che smitizzano alcuni luoghi comuni sulle PMI Italiane.
- Due PMI che raccontano le loro storie alla ricerca di uno sviluppo di mercato. Una specie di intervista in parallelo stile Iene, alla quale le "secondo generazioni" dell'azienda si sono volentieri prestate.
- Un manager, con ampia esperienza nel marketing di prodotto, che prova a spiegare

i "trucchi" della professione, a smitizzarla, rendendola comprensibile a tutti e, perché no, accessibile anche a quelle migliaia di aziende che finora ne sono state lontane. Speriamo che il conoscere da vicino

alcune professioni possa far dire agli imprenditori: "Io non ho paura".
- E molto altro ancora.

Arrivederci al prossimo numero!

Theoria offre servizi di consulenza per la comunicazione d'impresa che prevedono la gestione completa di progetti di comunicazione istituzionale, marketing e di prodotto. Theoria supporta le aziende nell'attivazione e nel miglioramento dei contatti e delle relazioni con i pubblici di interesse. Che si tratti di decisori aziendali, consumatori, giornalisti, rappresentanti di istituzioni o dipendenti, il lavoro di Theoria consiste nell'individuare, attivare e sviluppare il canale e il linguaggio giusti per mettere il Cliente in contatto con i propri target. Chi si affida a Theoria ha a disposizione una carta in più per raggiungere i propri obiettivi di business. Tra le aziende che si sono affidate a Theoria, vi sono: 1city.biz (Gruppo UniCredito), Adaptec, Cisco Systems, Cybertrust, Google, Itway, Quantum, RSA Security, Sandvik, Websense. Per informazioni e contatti: www.theoria.it



Cassa Padana (www.cassapadana.it) è una delle 460 Banche di Credito Cooperativo italiane; ha sede a Leno (BS), opera con 28 filiali nelle provincie di Brescia, Cremona, Mantova, Parma e Reggio Emilia. Presente sul mercato con questo nome dal 1993, la Cassa raccoglie l'eredità di alcune Casse Rurali ed Artigiane pluricentuarie. Le BCC sono banche locali autonome, cooperative (quindi non a fine di lucro), mutualistiche, che insieme costituiscono la principale rete distributiva in Italia dopo le Poste e hanno una quota di mercato rilevante, concentrata nelle aree extraurbane e nel segmento di clientela costituito dagli artigiani, dalle piccole-medie imprese e dalle famiglie. La Cassa Padana è una istituzione finanziaria solida, efficiente e innovativa nell'attività classica di intermediazione e servizio alla clientela. Raccoglie le risorse nel territorio dove è radicata e lì le reinveste: la ricchezza prodotta nella comunità locale è indirizzata ad alimentarne la sua crescita economico-sociale.



Ricorda di controllare la posta potrebbe esserci l'ultimo numero di

COMPETERE

INSIEME

ASSET WORK Consulenza per l'innovazione di prodotto, processo, pensiero e profitto

Asset Work propone un approccio integrato alla consulenza direzionale, orientato alla creazione di valore e finalizzato a fornire efficaci e pratici strumenti di gestione dell'organizzazione.
I professionisti di Asset Work aiutano le aziende a:

- gestire il cambiamento
- superare lo stallo nello sviluppo
- individuare nuovi mercati ad alto potenziale
- migliorare i risultati
- sviluppare le competenze

Asset Work è la sintesi delle conoscenze di un gruppo di professionisti con esperienze polivalenti e di un network sistemico di risorse altamente specializzate e motivate che credono nella combinazione di metodo ed esperienza come fattore competitivo.

I risultati parlano per noi

Per informazioni e contatti:
www.assetwork.it

