

# Competere

**INSIEME**



## **Editoriale**

Tra il dire e il fare, c'è di mezzo il... fare

## **La Banca dell'Esperienza**

Product Marketing Management.  
Carneade chi era costui?

## **Organizzare**

Quando una Fiera funziona bene.  
Il caso Dynamika e Eurocucine.

## **Comunicare**

Ho un prodotto innovativo ma non lo dico in giro...

## **Standing Innovation**

Innovazione Sistemica -  
Idealità e Risultato Finale Ideale.

## **Io ho fatto sistema**

Vision circle - Voglia di imprenditorialità e desiderio di discutere sull'innovazione, i temi forti dell'incontro inaugurale di Vision Circle

## IN QUESTO NUMERO

<b>Editoriale</b>	4
Tra il dire e il fare, c'è di mezzo il... fare	
<b>La Banca dell'Esperienza</b>	5
Product Marketing Management. Carneade chi era costui?	
<b>Organizzare</b>	8
Quando una Fiera funziona bene Il caso Dynamika e Eurocucine	
<b>Comunicare</b>	11
Ho un prodotto innovativo ma non lo dico in giro...	
<b>Standing Innovation</b>	13
Innovazione Sistemica - Idealità e Risultato Finale Ideale	
<b>Io ho fatto sistema</b>	16
Vision circle - Voglia di imprenditorialità e desiderio di discutere sull'innovazione, i temi forti dell'incontro inaugurale di Vision Circle	
<b>Bacheca</b>	18
<b>Pronti al lancio</b>	19
Anticipazioni del prossimo numero	



*“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 5 - Luglio/Settembre 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](mailto: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

## Competere Insieme cambia veste

*Per rendere Competere Insieme sempre più interattivo, abbiamo pensato di creare una community per istituire sulla rivista un forum sui più variegati argomenti, tra cui: l'innovazione, nelle sue diverse forme, la comunicazione, i casi di successo, ma anche di insuccesso, etc...*



*In questo modo, la rivista diventerà sempre più ricca e avrà contributi da persone con esperienze e campi lavorativi diversi.*

*Per questo motivo, prossimamente potresti essere contattato per offrire il Tuo contributo! Nel caso accettassi, un nostro incaricato Ti incontrerà per un'intervista sul tema precedente-*

## Asset Work

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

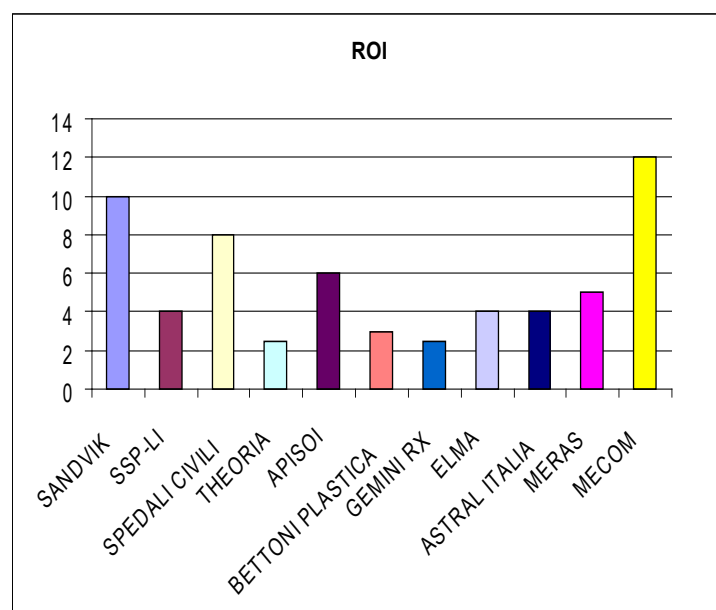
*In questo nostro slogan si riassume tutto il valore differenziante della proposta Asset Work.*

*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.

### I risultati parlano per noi (ROI di alcuni nostri progetti)



**Per informazioni e contatti:**

**[www.assetwork.it](http://www.assetwork.it) - [info@assetwork.it](mailto:info@assetwork.it) - tel. 030 2424337**

# 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.. – a cura di Claudio Vettor

*Grazie anche al contributo di alcuni membri fondatori di Vision Circle, un'idea che si è concretizzata poche settimane fa e di cui diamo ampiamente conto, e di una serie di esperienze di vita vissuta, proviamo a colmare il gap che c'è sempre tra il dire e il fare.*

*Che cosa intendiamo dire con colmare il gap tra il dire e il fare? Per chiunque debba gestire un'organizzazione è facile andare sul mercato delle teorie e trovarne almeno una che sia affascinante e, almeno sulla carta, di successo. Ma da lì a tradurla in pratica quotidiana, c'è un gap abissale.*

*Prendiamo, ad esempio, una delle teorie che sta avendo un enorme successo, la Strategia Oceano Blu.*

## Che cosa è la Strategia Blu Ocean?

Piuttosto che competere all'interno dei confini del settore attuale o provare a rubare clienti dai rivali (Bloody [Sanguinosa] o Strategia Red Ocean), W. Chan Kim e Renée Mauborgne hanno suggerito la Strategia Blu Ocean: spazio incontestato di sviluppo del mercato che rende la concorrenza irrilevante.

## Che cos'è l'oceano blu

*Quando, nel 1984, Guy Laliberté cominciò a lavorare per realizzare il suo progetto, il business del circo, non era certo considerato particolarmente remunerativo e i pochi rimasti si contendevano l'attenzione dei bambini e il tempo - oltre che il denaro - dei loro genitori. Era un oceano rosso, nel quale si combatteva la concorrenza cliente per cliente senza particolari innovazioni. Laliberté fondò, invece, il Cirque du Soleil, inventando un genere completamente nuovo di spettacolo, elegante e divertente, interessante anche e, soprattutto, per un pubblico adulto senza confini culturali e linguistici, non paragonabile a nessun altro tipo di divertimento. In quel modo, Laliberté creò per sé e per la sua azienda un oceano blu nel quale navigare e, sull'onda del successo, partì con il suo straordinario viaggio per il mondo, senza incontrare alcuna vera concorrenza.*

## L'esperienza insegna

*La creazione di mercati completamente nuovi appare difficile, ma è molto comune nella storia. Non occorre andare indietro di cento anni per ritrovare un mondo nel quale non esistevano mercati come quello dell'automobile, dell'editoria musicale o ancora quello aeronautico o petrolchimico. Trent'anni fa non esistevano business come la telefonia cellulare, i fondi comuni d'investimento e la biotecnologia. È ovvio che nei prossimi cinquant'anni nasceranno altri mercati, sulla base di innovazioni profonde e decisive. Per chi li saprà creare, si aprirà per qualche tempo un oceano blu nel quale non incontrerà concorrenza per molto tempo, con grandi ritorni in termini di maggiori profitti rispetto alle normali attività economiche.*

## La mossa strategica

*L'unità di analisi corretta per studiare il modo in cui emerge*

*un oceano blu non è il settore o l'azienda, bensì la mossa strategica. Non conta la dimensione dell'azienda, ma il valore innovativo delle decisioni manageriali. Non si tratta di scegliere tra aumentare il valore percepito dei prodotti o diminuire i costi di produzione, come avviene nelle attività orientate all'innovazione incrementale. Si tratta, invece, di aumentare la profittabilità creando prodotti di alto valore percepito e, insieme, basso costo di produzione.*

## I principi della strategia oceano blu

*Per arrivare a perseguire una strategia oceano blu, il punto di partenza è una ridefinizione dei confini del mercato, non in base a una gran mole di analisi quantitative, ma focalizzandosi sul quadro complessivo ed estendendo la visione della dimensione economica interessante oltre i limiti abituali del settore di partenza.*

*Dal punto di vista pratico, non sarà semplice superare i principali ostacoli organizzativi, anche perché il cambiamento culturale necessario alla messa in atto della nuova strategia non sarà facile da accettare per tutti i collaboratori.*

*La metafora è accattivante: meglio navigare in un oceano blu che combattere ogni giorno in un terribile oceano rosso. Quest'ultimo è la norma: l'esperienza insegna che, di solito, si compete per conquistare qualche punto percentuale di quota, o per difendere le quote già conquistate in mercati noti e molto frequentati. La competizione, in quel caso, è una dura battaglia quotidiana per vincere un poco alla volta - o non perdere troppo in fretta - contro i concorrenti. Le idee nuove, invece, producono mercati nuovi, nei quali non c'è competizione: l'azienda, che riesce a svilupparne una, naviga solitaria in uno splendido oceano blu.*

La teoria può sembrare ovvia, ma l'esame dei casi di successo presentati nel libro testimonia che non sono poi molte le aziende che hanno creato un Oceano Blu. La maggior parte continua ad operare in un Oceano Rosso ove i margini continuano a ridursi e, di conseguenza, le certezze per un futuro roseo.

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

*Le storie di questo numero non sono state ispirate esclusivamente dalla strategia oceano blu, testimoniano, piuttosto, il valore dell'azione come strumento di cambiamento.*

*Una PMI racconta la sua storia alla ricerca di uno sviluppo di mercato.*

*Abbiamo intervistato un manager con ampia esperienza nel product marketing management per provare 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 esperienze possa far dire agli imprenditori: "Io non ho paura".*

# Product Marketing Management

## Carneade chi era costui?

Come mai nelle aziende di medie e piccole dimensioni non si trovano quasi mai funzioni chiave, comunemente presenti in aziende di dimensioni maggiori? Asset Work ha parlato con l'ing. Sergio Bellano, Product Marketing Director, Europe and Africa di Johnson Controls (JC), per fare il punto sul tema.

**Qua'è l'obiettivo della sua funzione all'interno della struttura JC?**

Lo scopo principale della funzione di product marketing management è fornire prodotti e soluzioni nuove e, soprattutto, strumenti per vendere valore ai clienti, alle branch commerciali interne.

JC ha a catalogo una miriade di prodotti che, presi singolarmente, spesso non sono il meglio per prestazione o prezzo, ma la forza di JC, il vero fattore differenziante, è la capacità di fornire una proposta a 360° in grado di soddisfare le esigenze dei clienti. Quello che JC chiama il "pacchetto completo".

### Sergio Bellano

**Dopo gli studi superiori (diploma Liceo Classico), ha conseguito la Laurea in Ingegneria Elettronica ed il diploma post laurea CEGA (Corso biennale serale in Economia e Gestione d'Azienda) presso la Sda Bocconi. Ha ricoperto posizioni direttive sia in PMI che in multinazionali nelle aree tecniche, commerciali e marketing. E' consigliere (ex-vicepresidente) di AssoSicurezza (Associazione dei Produttori e Distributori di Apparecchiature di Sicurezza). Ha conseguito la Certificazione Green Belt del programma Six Sigma Plus DMAIC. Attualmente, Sergio Bellano è Product Marketing Director, Europe and Africa di Johnson Controls.**

Tanto per fare un paragone calcistico, l'offerta JC è come la "Lazio di Maestrelli, presi singolarmente nessuno dei giocatori nel suo ruolo era il migliore, ma la squadra, il pacchetto, ha fatto la differenza".

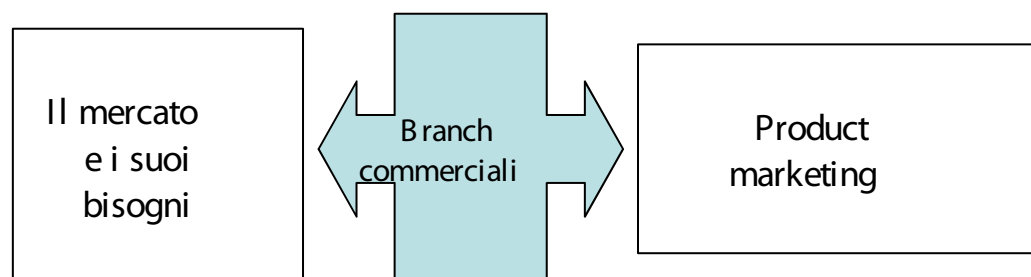
Nella figura è rappresentato lo schema delle interdipendenze tra i clienti, le branch commerciali e la funzione product marketing.

La redditività si fa più sul service, maintenance e retrofit post installazione, che sulla vendita dei sistemi. Diventa così indispensabile instaurare rapporti di medio lungo periodo con il cliente e privilegiare l'utilizzo di prodotti JC, anche se hanno prezzi di vendita superiori a quelli della concorrenza.

**Qual è la sfida di tutti i giorni?**

C'è un'intrinseca difficoltà a conciliare una visione di breve con una di medio-lungo termine. Il venditore è spinto ad adottare un approccio di breve, non sistemico, a cercare una serie di ottimi locali. La funzione product marketing ragionosa, invece, in ottica sistemica, cercando di raggiungere un ottimo globale nel tempo. Stando alle parole di Bellano, "Siamo sempre tra l'incudine e il martello!"

Questa contrapposizione si materializza nel conflitto: spezzati-



no versus pacchetto completo. Il venditore tende a fare lo spezzatino, cercando per ogni elemento dell'offerta il prezzo migliore sul mercato, che non sempre è quello praticato da JC. Così facendo, però, si rischia di compromettere la redditività futura data da service, maintenance e retrofit. Il product marketing non deve combattere solo con i venditori, se la deve vedere anche con l'Ingegneria di prodotto, per loro qualsiasi variante chiesta dal cliente o è irrealizzabile o è senza futuro! "Hanno la convinzione assoluta, a priori, di sapere che cosa comprerà il mercato! E da quella non si smuovono!".

Altri interlocutori, come si nota nella figura che rappresenta la funzione product marketing, secondo lo schema delle 5 forze di Porter, sono:

- Price Administration,
- Proposal and project manager,
- Manufacturing.

### Come ci si prepara a fare questo mestiere?

La formazione è molto importante, non solo quella di tipo tecnico. Non che avere una buona base tecnica non conti, anzi. Ma la formazione si deve concentrare sugli aspetti critici del mestiere: la gestione di situazioni critiche, i rapporti interpersonali, il team building.

"I corsi di formazione sono sempre molto importanti perché esci sempre con 2-3 cose, non di più,



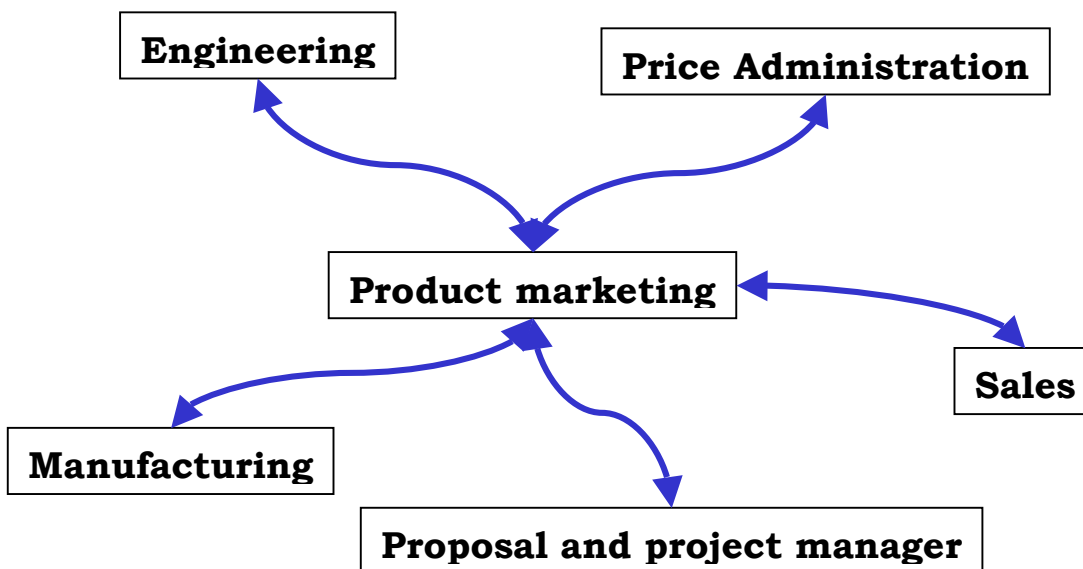
re che hanno torto, ma dandogli ragione!!"

Nelle aziende molto tecniche, fortemente orientate al prodotto, la mentalità è già preorientata con paletti ben definiti. Le persone vengono da esperienze tecniche (il che non guasta nelle negoziazioni con le altre aree); se ci sono le attitudini personali, la formazione e l'esperienza sono sufficienti a costruire un buon product marketing manager.

**Perché è necessaria una visione di insieme (sistemica) e non basta mettere insieme i punti di vista delle diverse funzioni?**

Le ragioni che stanno alla base della necessità di una visione d'insieme sono strettamente collegate con il

concetto di marketing, o meglio, con il significato che nel mondo industriale anglosassone si dà alla parola marketing. Il concetto di marketing per gli yankees è il cuore pulsante dell'azienda, è molto considerato. A loro è chiara la differenza tra "conoscere i clienti" e "conoscere il mercato", ed è una differenza abissale. Per noi italiani markettaro è quasi un insulto, ci si aspetta di trovare quello che ha provato a ricoprire altri ruoli, ha



Ancora Bellano: "Noi siamo trasversali, non abbiamo autorità dirette sulle altre aree aziendali, anzi, da tutti siamo percepiti come i loro nemici aziendali! Siamo utili perché assicuriamo all'azienda la visione completa del ciclo di vita del prodotto e, in più, fungiamo da ammortizzatore delle tensioni (tra le diverse aree) che, altrimenti, destabilizzerebbero la struttura."

ma quelle 2-3 cose ti rimangono dentro e, prima o poi, al momento buono, ti ritornano in mente. Certo l'insegnamento più importante è l'esperienza giornaliera; i principianti, anche se di talento, fanno molta fatica. Per fare bene questo mestiere serve equilibrio e pazienza; è un ruolo dove non essendoci autorità conta l'autorevolezza. Dobbiamo saper comprendere le ragioni di ogni area, trovare il punto di convergenza, far capi-

fallito e lo hanno messo "a fare un po' di marketing!".

C'è una convinzione diffusa: che il mercato sia dato dalla somma dei clienti che uno ha in un dato momento.

**Ricostruire il quadro d'insieme in base ad una molteplicità di input, filtrandoli con l'esperienza e, nel tempo, facendo l'integrale delle informazioni (provenienti dai concorrenti, dai clienti finali, dal networking, dalle fiere di settore, dai venditori, dall'ingegneria,...). Così, secondo Bellano, ci si forma la conoscenza vera del mercato.**

**E in un'azienda di medie o piccole dimensioni c'è spazio per un figura del genere? E ci sono le risorse per mantenerla?**

C'è una dimensione minima che rende produttivo un ruolo siffatto? Se non ci sono abbastanza puntini da collegare, la figura intera non comparirà mai, come insegna la settimana enigmistica! Le condizioni minimali affinché la figura di product marketing manager porti beneficio ad un'azienda è che ci sia un minimo di struttura. Con minimo di struttura intendo un'azienda che abbia un ufficio tecnico propriamente detto, una funzione acquisti, la produzione, ovviamente, e una funzione commerciale. Traducendo in numeri, diciamo un'azienda dalle 30-40 persone in su.

E se lo possono permettere un ruolo simile? Non è solo un problema di risorse economiche, ma, forse, soprattutto, di feeling con il titolare e di mentalità. Senza una mentalità

proiettata al futuro e senza feeling non vale la pena.

.....  
**Lo scopo principale della funzione di product marketing management è fornire prodotti e soluzioni nuove e, soprattutto, strumenti per vendere valore ai clienti, alle branch commerciali interne.**  
.....

"Siamo più dei Richelieu che dei Luigi XIV, dei consiglieri che dei padrini; non abbiamo l'autorità su

tutte le persone, ma dobbiamo influenzare il lavoro di tutti e anche la strategia aziendale, se non ci fosse feeling con il titolare non si andrebbe da nessuna parte".

Nelle aziende medio piccole, ci sono gli stessi problemi e gli stessi atteggiamenti che nelle grandi imprese. I venditori sono convinti che loro devono vendere, poi l'ingegneria (o l'ufficio tecnico) e la produzione si preoccuperanno di realizzare. Il venditore, di solito, porta in azienda le esigenze del suo cliente, ma le esigenze di una serie di clienti non sono le esigenze del mercato. Alle volte, non sono nemmeno esigenze, ma la somma delle richieste dei clienti!

Un ruolo che fa fatica a conquistarsi spazio, forse c'è una visione distorta? Forse bisogna cominciare con cambiargli nome. Invece di product marketing chiamarlo product and market management.

**C'è un'altra difficoltà: a chi affidare un ruolo così delicato? A una persona che viene dall'azienda o un esterno? Una persona che è cresciuta nell'azienda ha il vantaggio di conoscere molto bene l'azienda, per contro può avere retaggi non eliminabili...**

Un esterno, sicuramente, porta in dote una visione più ampia e non polarizzata, ma costa di più e non è detto che si ambienta

al clima aziendale. Nelle PMI è più facile, invece, che dei team di lavoro siano dei clan, non è facile

evitare le crisi di rigetto. Forse facendo entrare una persona così diversa dalla fauna che popola l'ecosistema, che non venga percepita come una minaccia alle aree di potere pre-esistenti. Diversa come provenienza geografica, come ambizioni, come esperienza. Il primo di una nuova specie, insomma. Il primo responsabile che non va in pensione come tale. Nelle PMI è facile che il responsabile di una funzione cambi solo quando il pre-



cedente va in pensione e, talvolta, nemmeno in quel momento.

Concludendo, la crescente competizione renderà indispensabile per tutti, grandi e piccoli, un'attività sistematica di product and market management. I talenti a cui affidarla ci sono, bisogna cambiare mentalità e farlo molto velocemente!

# Quando una Fiera funziona bene... Se si dispone di una killer applica- tion. Il caso Dynamika e Eurocucine

– a cura di Claudio Vettor

## I numeri di Eurocucine

**Ditte Espositrici 2008: 118 italiane, 23 estere**

**Area Espositiva 2008: 33.615,75 mq**

**Visitatori 2008 : 138.203 italiani e 210.249 esteri**

*I Saloni 2008 si sono conclusi registrando un'affluenza di visitatori senza pari. Le stime di chiusura parlano, infatti, di 348.000 visitatori, il 29% in più rispetto all'edizione precedente, di cui 210.000 stranieri.*

*Fin qui numeri. Ma si sa, i numeri non bastano a raccontare che cosa è successo veramente. Per farlo, abbiamo scelto l'esperienza di una classica PMI alle prese con la sua prima fiera importante.*

*Quando in autunno, il nuovo responsabile commerciale del gruppo Elma avanzò l'idea di partecipare ad Eurocucine, parecchi commerciali sorrisero... All'inizio, nessuno credeva che scrivendo una letterina si potesse aprire così tante strade nuove!!! A distanza di 6 mesi, si sono dovuti ricredere.*

*Questa è una storia che parla di un'azienda che ha osato sfidare alcuni cliché e ha vinto. Chi l'avrebbe mai detto che nel 2008 partecipare a una fiera potesse fare la differenza?*

*Tutte le aziende, quando si parla di partecipare a qualche Fiera, finiscono intrappolate in un dilemma. Da un lato, ci si immagina*

*gadget e di attrazioni; l'unico modo, sembra, per attirare visitatori, tra i quali si spera ci sia qualche buon affare futuro. Dall'altro, ci si interroga se non sia meglio una presenza minimalista, concentrando gli investimenti sui classici punti di forza delle aziende italiane: il prodotto, la flessibilità, la creatività nell'escogitare soluzioni a problemi apparentemente insormontabili.*

*I fautori della prima ipotesi sono convinti che, solo con uno stand*

*uno stand megagalattico con decine di hostess e di steward, pieno di*

*I partigiani del minimalismo, oltre a fare i conti con un budget sempre più risicato, ricordano gli scarsi risultati delle edizioni passate.*

*Nel 2003, questo dilemma si incarnò in un altro imprenditore del settore meccanico (costruzione stampi, per la precisione). Alla vigilia della decisione, si chiedeva se partecipare o meno alla più importante fiera del settore (che si svolgeva ogni 3 anni e che obbligava a comprare gli spazi espositivi con almeno un anno di anticipo, pena l'esclusione).*

*Ripercorreva la storia della loro partecipazione alle edizioni passate: "La prima volta, 9 anni fa, siamo andati con uno stand picco-*

*lo piccolo, allestito al risparmio, abbiamo avuto decine di visitatori, parecchi contatti anche interessanti. A distanza di anni, in effetti, nessuno di questi è un cliente stabile. Nelle edizioni seguenti, abbiamo investito un po' di più (compatibilmente con le dimensioni dell'azienda), i visitatori non sono aumentati, anzi, e i contatti nemmeno. Girano quasi sempre le stesse facce. L'ultima volta,*



*megagalattico, si può attirare pubblico e trasferire l'immagine aziendale, catalizzando l'attenzione dei visitatori (sempre più distratti da decine di "proposte", tutte improntate allo sfavillio.*

*per spendere meno, abbiamo comprato lo spazio in comune con altre 6 imprese del nostro settore. Ognuno, poi, si è allestito la sua parte. Abbiamo speso meno, ma*

risultati pochini. Quest'anno, siamo tutti molto indecisi. A parte uno che ha già deciso di non venire, gli altri non sanno che fare.”

Ricordo la fatica che facemmo per fargli guardare la situazione da un altro punto di vista; ma, alla fine, il dilemma fu sciolto con soddisfazione di tutti, parteciparono tutti con uno stand comune, all'insegna del "fare sistema", la Fiera andò particolarmente bene

visitatori? Un metodo ci viene in aiuto, e l'esperienza passata ci facilita le cose. Abbiamo applicato i 5 step

non solo il pubblico a cui rivolgersi, ma anche le chiavi per entrare nel loro "cuore".

Tab. 1	La chiave del cuore del mercato
show room	Gamma prodotto
agenti italia	Flessibilità del Rapporto prezzo / qualità
agenti / distributori estero	I vantaggi del made in italy senza i difetti degli italiani (approssimativi, pasticcioni, inaffidabili)
contatti contractor e assimilati	Velocità consegna, garanzia rispetto consegne

Come si fa? Con un progetto pilota, studiato ad hoc, lanciato 9 mesi prima dell'evento fieristico, mediante

di focalizzazione della TOC, la nostra "Killer Application" (vedi riquadro per dettagli). Ovvero:

il quale si sono individuati i fattori non completamente coperti dal sistema di offerta attuale e, per di più, raramente messi in mostra alle fiere.

## I cinque step di focalizzazione della TOC La Killer Application

### Passo 1 – identificare il/i vincolo/i del sistema

Identificare significa che si ha già un'idea di quali siano i fattori limitanti le performance del sistema e si decide da quale partire; in questo passo non è importante avere una lista di vincoli basata su qualche priorità, la lista dei candidati è molto molto breve, prima o poi dovremo confrontarci con tutti.

### Passo 2 – decidere come sfruttare il vincolo

Poiché il vincolo è il fattore che limita le performance, non ci rimane che decidere come spremere dal vincolo tutto quello che può dare. Sfruttare è quello che si deve fare, nulla di più nulla di meno. E se il vincolo è esterno, ovvero è il mercato (abbiamo abbastanza capacità, ma non abbastanza ordini?), allora sfruttare significa fare tutte le consegne in tempo, non basta il 99%, ci vuole il 100%.

Cosa succede a tutti gli altri componenti del sistema?

La tabella riassume i risultati di questo primo progetto (Tab. 1).

2 – (EXPLOIT) puntare tutto sui punti di forza dell'azienda (esistenti o costruibili in tempi brevi) che rispondono ai bisogni attualmente poco soddisfatti.

La tabella riassume il risultato a cui si è pervenuti (Tab. 2).

(più di 200 contatti). Un solo piccolo rimpianto, si poteva fare meglio. Riuscimmo a far venire allo stand il capo degli acquisti dell'AUDI, era anche genuinamente interessato a trattare con questa piccola azienda italiana. Troppo piccola per i loro standard. I 6 insieme avrebbero superato la soglia di fatturato che AUDI considerava minima per accendere dei rapporti di fornitura. Nessuno di loro da solo ce la faceva. Ma avere uno stand unico era il massimo che potevano accettare. Un sistema di offerta unificato era fuori dalla loro portata. Peccato!

A distanza di 4 anni, la situazione si stava per ripetere in Dynamika. Come è possibile spiccare tra una folla di aziende mediante con più mezzi della nostra e tutte improntate a sfoggiare lustrini e pailletes per attirare i

1 – (IDENTIFY) l'attuale sistema di offerta (l'insieme di gamma prodotto, modalità di distribuzione, servizi di pre e post vendita, ecc..) è in grado di soddisfare i bisogni del mercato in maniera coerente? Se si riesce ad identificare un segmento di mercato, definito da bisogni non totalmente soddisfatti dall'attuale sistema di offerta, abbiamo trovato

Per fare breccia in un mercato



“assordato” dalla concorrenza, si è scelto di avviare una comunicazione attiva mirata a suscitare l’attenzione del potenziale cliente, prima che fosse in Fiera. Puntando sui bisogni non soddisfatti, piuttosto che sull’esposizione indiscriminata delle potenzialità dell’azienda. Abbiamo scritto una letterina semplice e concentrata, spie-



3 – (SUBORDINATE) subordinare tutte le altre decisioni (dall’allestimento dello stand, alle azioni post evento) alle decisioni prese ai passi 1 e 2. In particolare, si è curato il momento dell’incontro con i visitatori allo stand, mettendo a punto un sistema di pre-selezione per convogliare le diverse categorie verso la persona preposta.

gando a ciascuno perché valeva la pena passare dal nostro stand.

I risultati parlano da soli, guardando la tabella (Tab.

Tab. 2	La chiave del cuore del mercato	Posizione competitiva dell’azienda rispetto alla chiave del cuore
show room	Gamma prodotto	Allineata alla concorrenza, grande velocità di aggiornamento
agenti italia	Flessibilità del Rapporto prezzo / qualità	Molto bene (politica prezzi segmentata)
agenti / distributori estero	I vantaggi del made in italy senza i difetti degli italiani (approssimativi, pasticcioni, inaffidabili)	Bene
contatti contractor e assimilati	Velocità consegna, garanzia rispetto consegne	Molto bene (lead time 2 settimane contro una media di mercato di 4; due date performance sopra 90%)

### Passo 3 – subordinare tutto il resto alla decisione presa al passo 2

Il ruolo di una risorsa non-vincolo è assicurare che il vincolo lavori nel modo migliore possibile massimizzando il throughput. Ciò significa che tutti i processi e le interdipendenze del sistema devono essere disegnati per ottimizzare il lavoro del vincolo. A questo punto siamo sulla strada giusta, ma non basta.

### Passo 4 – elevare il vincolo

Elevare significa aumentare la capacità del vincolo. Tutto quello che si poteva fare per ottimizzare il sistema è stato fatto, per incrementare il throughput è necessario elevare il vincolo (che può voler dire più macchinari, più persone, ecc.).

### Passo 5 – Se nel passo precedente il vincolo è stato rotto ritornare al passo 1

Questo passo è fondamentale per non farsi prendere dall’inerzia, ovvero non permettere che l’inerzia diventi il vincolo del sistema.

3) con i contatti avuti durante l’evento e i rapporti avviati dopo l’evento (aggiornata ad un mese dalla conclusione), e le azioni da mettere in atto non sono finite qui.

All’inizio nessuno credeva che scrivendo una letterina si potessero aprire così tante strade!!! Dopo 4 anni un nuovo trofeo!!!

E i passi 4 e 5? Per questi bisogna aspettare la prossima puntata!

Tab. 3	Contatti avuti	Rapporti avviati
show room	250	15 nuove offerte
agenti italia	10	10 nuove regioni
agenti / distributori estero	240	3 paesi
contatti contractor e assimilati	120	2

# Ho un prodotto innovativo ma non lo dico in giro...

La comunicazione può contribuire ad aumentare il valore di una start-up tecnologica? – a cura di Giancarlo Zorzetto

Torno ora da una visita ad una fiera che vorrebbe essere il punto d'incontro tra il mondo della ricerca e l'industria. Argomento quanto mai attuale, direi. Ci sono stato per vedere chi c'era, farmi un'idea di cosa bolle in pentola, fare quattro chiacchiere

l'occasione veniva in genere da contatti personali, mentre ora, si comincia a vedere un tentativo di proporsi ad un mercato più ampio.

Altre erano piccole aziende, spesso nate come spin-off di laboratori universitari o, in qualche modo, incubate da strutture legate alle università o agli enti pubblici. E qui la cosa si fa più interessante, perché si tratta appunto di imprese vere e

Qualcuno non capiva bene di cosa stavo parlando. Ma, in generale, tutti i miei interlocutori mostravano di primo acchito un certo interesse o quanto meno dicevano che "sì, in effetti, ci stavamo pensando, dovremmo fare qualcosa". Poi, proseguendo la chiacchierata, dopo avere spiegato velocemente come un'agenzia come la mia potrebbe essere loro utile, non so se per il timore di impegnarsi o per la preoccupazione di dover spendere chissà quanto, si tiravano un poco indietro.

Devo dire che tutti i miei interlocutori erano tecnici. Quindi, probabilmente, bravissimi a sviluppare prodotti o idee, ma non direttamente coinvolte sul piano commerciale. Tuttavia, da alcune delle cose che mi sono state dette, mi è rimasta la sensazione di una grave insufficienza dal punto di vista commerciale e di marketing. Talvolta, addirittura, di una paura più o meno inconscia di crescere: "siamo piccolini, abbiamo appena iniziato, dobbiamo vedere come vanno le cose, in fondo il nostro è un prodotto di nicchia, non so se siamo in linea con il business plan..".

e perché no, identificare qualche possibile prospect a cui proporre i servizi della mia agenzia (che qualche esperienza nella tecnologia, nel lancio di start up e nella comunicazione di enti di ricerca già ce l'ha).

Molti degli espositori erano laboratori universitari. Non spin-off, ma proprio laboratori interni alle università che si propongono sul mercato per fare ricerca applicata, in collaborazione o per conto delle aziende. Probabilmente, niente di particolarmente nuovo. Anche "ai miei tempi", molti istituti delle facoltà scientifiche svolgevano ricerche commissionate dalle aziende: solo che all'epoca,

proprie, senza i vincoli di ordine amministrativo delle università, nate per stare sul mercato, vendere dei prodotti (o sé stesse), crescere e fare utili.

Con molte di queste ho parlato:

mi sono fatto raccontare cosa fanno, come lo fanno, quanti sono. Poi, quando veniva il mio turno, spiegavo chi ero, perché ero lì e sparavo la domanda "ma voi avete mai valutato la possibilità di ingaggiare un'agenzia di comunicazione?"

**Accidenti, ci parli e vedi che sono persone entusiaste, che amano ciò che fanno, che ci mettono l'anima per fare un prodotto che funzioni. Un prodotto che abbia un mercato. Ma che abbia successo commerciale è un'altra cosa. Sembra abbiano paura di fare il passo troppo lungo (e questo può anche essere comprensibile), ma, a volte, anche di volare troppo alto.**



Non so di chi o cosa sia la colpa. Sicuramente, tutti gli incubatori e strutture simili che ho visto offrono una serie di servizi di supporto: sviluppo del business plan, servizi amministrativi centralizzati, ufficio a prezzi agevolati, assistenza nell'industrializzazione del prodotto, consulenza legale e "informazioni". Ma la voce marketing, quando esiste, è l'ultima della lista. E la voce "comunicazione" non esiste proprio. Contrariamente a quanto accadeva ai tempi della new economy, quando non passava giorno senza che nascesse un nuovo incubatore d'impresa (probabilmente c'erano più incubatori che imprese da incubare).

Molti dei quali incubavano cose che era difficile considerare imprese, con il solo obiettivo di farne crescere artatamente il valore attraverso pesanti investimenti in comunicazione. Con la speranza di rivenderle o di quotarle in borsa.

Posso capire che se le risorse disponibili sono limitate si possa decidere di dedicarle allo sviluppo del prodotto. Ma credo anche che la fase di start-up sia proprio quella dove è più importante la comunicazione. Puoi pure avere il prodotto più bello e innovativo del mondo, ma se il mondo non lo viene a sapere, cosa te ne fai?

La mia visione sarà poco obbiettiva, dato che il mio mestiere è comunicare. Se ho un prodotto (o un'azienda) per il quale voglio trovare

finanziatori (o partner o acquirenti), per me, è naturale pensare che il fatto che di questo prodotto/azienda se ne parli ne accresce immediatamente il valore percepito. E, quindi, è possibile venderlo meglio. Chiaro che non

può funzionare sempre e con tutti i prodotti/aziende. Chiaro anche che bisogna mettere in campo gli strumenti giusti. Però, questa è



un'area in cui il più tradizionale degli strumenti - l'ufficio stampa - può funzionare bene e portare risultati. Mai come in questi ultimi due anni, i temi della ricerca, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico hanno avuto spazio sui media. I quali sono affamati di storie di successo. E' senz'altro possibile lavorare bene se c'è la notizia e se ci sono gli ingredienti (l'"invenzione", l'azienda italiana innovativa, il giovane ricercatore con l'idea brillante che arriva dove le grandi multinazionali non osano, il settore giusto - penso, ad esempio, all'energia, alla sicurezza, al territorio, alla ricerca biomedica, cioè, quelli che sono, al momento, argomenti

"caldi" e per i quali il giornalista percepisce che vi sia un impatto diretto sulla vita della

gente). Inoltre, è possibile ottenere risultati interessanti in termini di copertura.

Certamente, se qualcuno si aspetta che qualche articolo sul giornale abbia risolto tutti i suoi

problemi e, per miracolo, i clienti (o gli investitori) arrivino a frotte, meglio lasciar perdere. Oddio, in qualche caso fortunato, può

anche accadere, ma non ci farei affidamento. Ma se questo qualcuno quando esce dall'ufficio per cercare clienti (o investitori) sotto il braccio infila anche una bella rassegna stampa, non c'è dubbio che possa giocarsela meglio. Non esiste interlocutore che non rimanga almeno un po' impressionato da un buon articolo su una testata autorevole. Tanto più che, se sei grande e hai già avuto successo, il mondo, bene o male, già lo sa chi sei. Ma

se sei piccolo piccolo e non hai i grandi numeri da esibire che possano certificare il tuo essere un'impresa di successo, allora, la "certificazione" di un soggetto terzo può fare la differenza.

A scanso di incomprensioni: i giornalisti possono anche avere i loro preconcetti, ma, in genere, hanno ben chiara l'idea di cosa sia o non sia notizia. Magari non sempre condivisibile, ma ce l'hanno e non amano essere presi in giro. Insomma, la notizia, qualcosa di cui possano scrivere ci deve essere. Non si pensi di poterseli intortare. Potrà riuscire una volta, forse due, ma, alla lunga, non ne vale mai la pena.

Posso capire (e già ne ho discusso su queste pagine) che i rappresentanti di questo universo di imprese che esiste qui fuori non abbia idea di come il loro business possa beneficiare di un'attività di comunicazione condotta seriamente. Colpa nostra che non sappiamo come proporci e non sappiamo spiegare al mondo quel che facciamo, lo so. Ma qui stiamo parlando di gente che ha meno di 30 anni, cresciuta in un mondo in cui la comunicazione è tutto.

# Innovazione Sistemica

## Idealità e Risultato Finale Ideale

– A cura di Davide Galletti

### SOLUZION*I*NVENTIVE

**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.

La volta scorsa, attraverso un glossario di massima dei termini da usare trattando di innovazione, ho accennato all'idealità.

soprattutto, in armonia e in assonanza ai sistemi adiacenti (approfondiremo in futuro questi aspetti un po' troppo complessi da affrontare ora).

In conformità a questa legge, la metodologia TRIZ ha sviluppato un importantissimo "strumento guida" denominato con l'acronimo IFR (Ideal Final Result – Risultato Finale Ideale).

Quando stiamo risolvendo un problema tecnologico, o innovando un sistema, può non essere evidente ove stiamo puntando o possono non essere chiare tutte le variabili in gioco. La legge di idealità, in questo, ci aiuta molto. Ossia, a prescindere dalle modifiche che faremo e dalle soluzioni che adotteremo, il sistema dovrà uscirne migliorato. Ma come usare questa "regola"? In realtà è relativamente semplice, anche se un

**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, nel 2005 con alcuni amici e colleghi, 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.

processo inventivo appare spesso casuale e non predeterminabile, e le soluzioni pare che seguano percorsi dovuti a circostanze non governabili. Un po' come trovarsi di notte in un mare in tempesta. La soluzione è arrivare in porto, ma come fare? Come evitare degli scogli affioranti? Come puntare la prua nella giusta direzione? Ebbene, sapere che un sistema tende a migliorare il proprio tasso di idealità è, metaforicamente, un faro che ci guida nella giusta direzione e

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

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

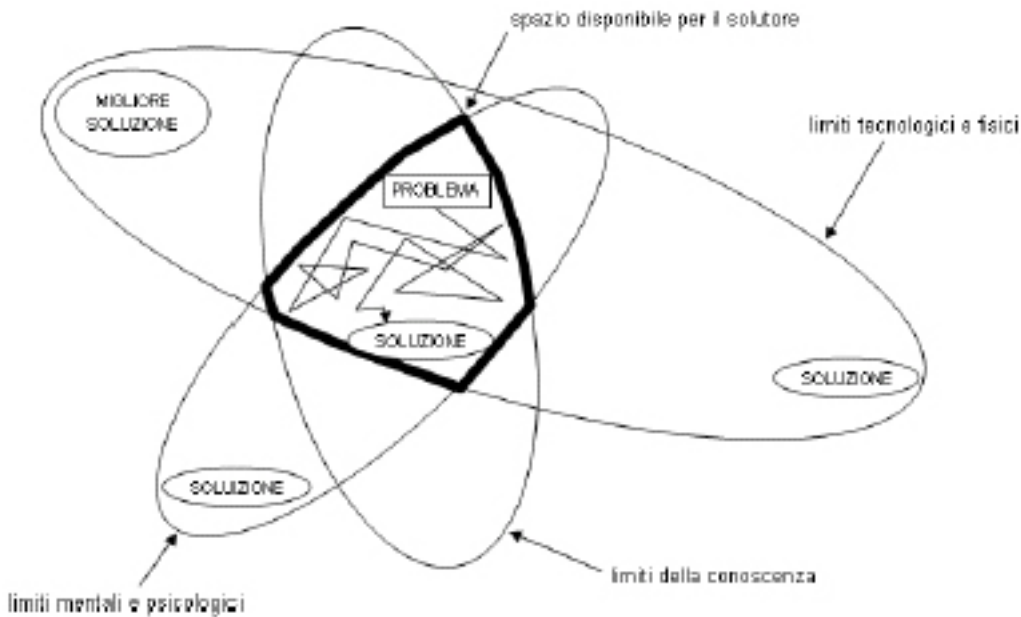
Una delle principali leggi evolutive dei sistemi tecnologici enuncia che, nel tempo, tutti i sistemi tecnologici tendono a migliorare il proprio tasso di idealità.

Vediamo ora qualche approfondimento.

Come esercizio, o per gioco, provate a raccogliere alcuni oggetti d'uso comune e con la medesima funzione e disponeteli lungo un arco temporale immaginario (ad esempio dei cellulari o dei telecomandi). Noterete che ciò che maggiormente si distingue e varia nel tempo è l'incremento della loro idealità. Ovvero, esiste una tendenza ad incrementare i benefici e ridurre nocività e costi (per come sono percepiti). Ciò è vero a livello del sistema in oggetto, ma anche e,



## Metodo casuale



ci preserva dalle insidie del mare in burrasca dell'innovazione casuale e non sistemica, o rappresenta un attracco verso cui puntare.

Bene, ora sappiamo di avere un faro. Ma come servirsene? Partendo da una situazione di caos, ad esempio, un oggetto che costa troppo e che non è vendibile o con un sistema tecnico che non rilascia una prestazione desiderata, come raggiungere un traguardo che coincida con un incremento dell'idealità? Mi spiego prolungando ancora un poco la metafora.

Un costo elevato, una richiesta poco chiara del mercato, delle confuse informazioni tecnologiche, una notevole mole di dati contrastanti, sono come onde di un mare tempestoso, sono i venti e le correnti che ci sospingono contro gli scogli, sono le nebbie che oscurano il faro.

La barca rischia di affondare e noi dobbiamo condurla al sicuro, in un mare il meno turbolento possibile, lontano dagli scogli e verso un benefico approdo. Lo strumento IFR è un mezzo per tracciare la rotta di un percorso inventivo.

Oggi, potremmo sostenere che è utilizzabile come fosse un navigatore. Vediamo ora come funziona IFR usando qualche semplice esempio. Fingiamo di portare indietro il tempo a qualche anno fa. Siamo in un supermercato e abbiamo fatto una spesa colossale, spingiamo un pesante carrello pieno di spesa verso l'uscita e arriviamo a sbattere con il carrello contro la porta d'uscita. È inverno e la porta deve stare chiusa per separare l'ambiente caldo da quello freddo esterno. Abbiamo le mani impegnate e, allora, spingia-



mo faticosamente con il carrello contro la porta. Nel frattempo, dietro di noi si è formata una coda di persone con altri carrelli, ci stanno alle costole e si accalcano per non perdere l'attimo in cui la porta si starà per chiudere e loro potranno infilarci sfruttando la mezza apertura della porta. Il tutto se vogliamo è ridicolo e oggi fa sorridere, ma è anche intuibile che la situazione sia poco ideale, lasciando a voi tradurre il tutto con la formuletta  $I=UF/(HF+C)$ . Se riportiamo le lancette del tempo ad oggi, vediamo che la tendenza all'idealità è stata rispettata. Ma qual

è la "rotta" usata da chi ha dovuto inventare le porte automatiche? IFR afferma che (la sua enunciazione nella forma più elementare e fruibile) un sistema incrementa la propria idealità realizzando da solo la propria funzione. Ovvero, quando arrivo di fronte ad una porta, essa si apre da sé (in linguaggio "trizzico" si descrive come self-X).

Ciò è ideale? Certo! Ma la rotta come può essere tracciata? IFR traccia il percorso nel seguente modo. Parto da una certa condizione (cosa soffre e ciò che sarebbe desiderato), enuncio l'IFR (qualcosa di desiderato e fortemente ideale accade da sé), continuo enunciando un percorso a piccoli step a ritroso IFR-1, IFR-2, IFR-3, ..., IFR-N, fino alla condizione iniziale. Infine, percorro la linea da IFR-N ad IFR risolvendo i singoli "problemi di dettaglio".

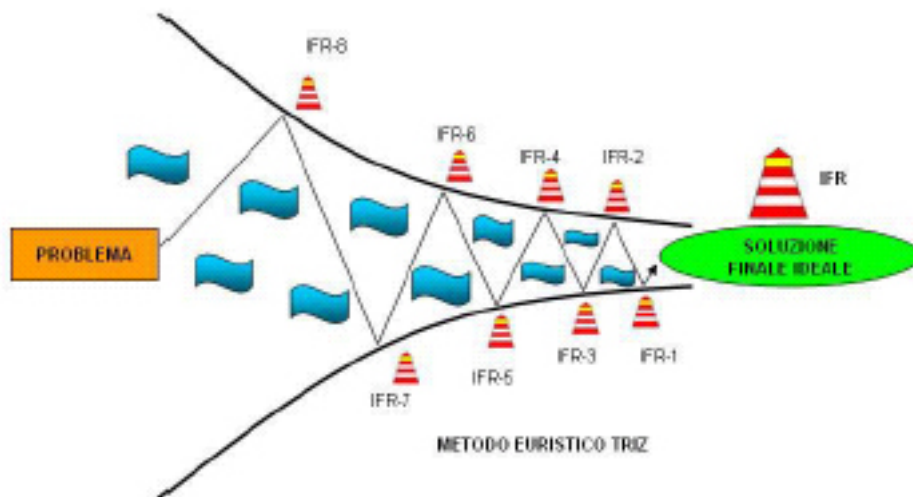
Ho le mani impegnate e da dietro un carrello mi ha appena colpito il tendine d'achille. Impreco e spingo, ma la maledetta porta davanti a me non si vuole aprire (stato indesiderato). E se ... Quando mi avvicino la porta si apre da sé

(IFR). Un attuatore muove da sé la porta (IFR-1). Un'informazione dice da sé all'attuatore di azionarsi per aprire la porta (IFR-2). Un sensore rileva da sé la mia presenza e rilascia l'informazione (IFR-3). Poi, all'inverso, fino ad IFR, quel che deve accadere. Questo esempio è volutamente semplice ed evidenzia quanto, in realtà, sarà poi importante zoommare per mettere a fuoco ed ingrandire a

sufficienza il sistema. La porta deve poi richiudersi, ma senza schiacciare nulla e nessuno. Si dovrà ridurre la dispersione termica, l'energia spesa, ecc. Ma se modifichiamo la scala di osservazione, l'IFR reale potrebbe essere "la spesa si carica da sé nel baule dell'auto" (non devo nemmeno passare attraverso

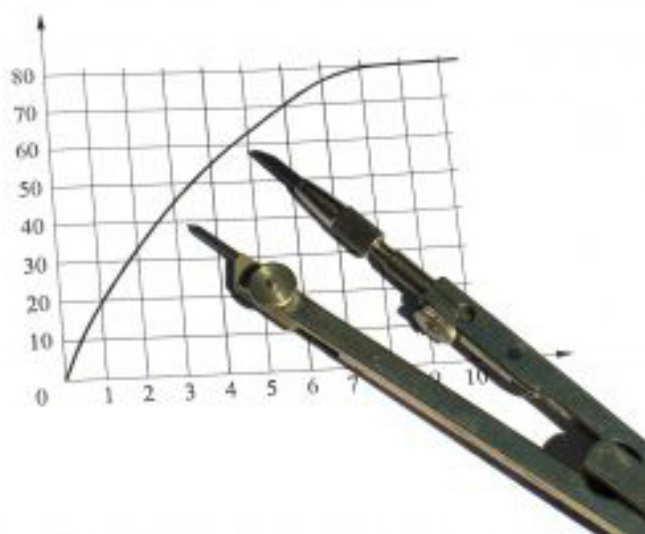
per osservare il sistema in micro o macro (posticipiamo per ora questo spinoso argomento).

**Metodo sistemico guidato da IFR (un faro durante la navigazione, come metafora) nella metodologia TRIZ.**



Esercitatevi ora ad osservare a quali IFR tendono i "sistemi" che vi circondano. Oggetti semplici come una giacca, un coltello tascabile multiuso, una chiave dell'auto, un cellulare, andranno bene per cominciare. Cercate, poi, di intuire le rotte seguite da chi li ha concepiti e progettati, da dove

sono partiti e quali idealità hanno raggiunto. Ancora, ricavate il trend percorso e, in base all'idealità, teorizzate un successivo incremento. Passate, poi, a problemi che vi riguardano da vicino e provate ad innovare un vostro sistema.



la porta spingendo un carrello, o, magari, potrei usare direttamente l'auto come carrello della spesa), o "la spesa compare da sé nella dispensa di casa", e così via dipendendo dalle lenti che si usano

In conclusione, vorrei rilevare che, una volta che ci si è allenati e predisposti ad osservare le cose da un punto di vista "elastico", comprendere l'idealità e utilizzare IFR sono "attività mentali" relativamen-

te semplici. Tuttavia, ho notato che senza un'adeguata apertura mentale, ad esempio, non isolando inizialmente i propri assunti e restando mentalmente agganciati ai costi ed ai vincoli tecnologici, è praticamente impossibile riuscire ad esprimere IFR limpidi e ricavare percorsi solutivi lineari. Applicate, quindi, con umiltà quanto avete letto, dedicandovi ai vostri problemi solo dopo aver

fatto un po' di quotidiana esercitazione con una costante, oggettiva e critica osservazione dell'ambiente che ci sta intorno, con i problemi e le "soluzioni" anche sbagliate che ci

**La metodologia TRIZ ha sviluppato un importantissimo "strumento guida" denominato con l'acronimo IFR (Ideal Final Result - Risultato Finale Ideale). Quando stiamo risolvendo un problema tecnologico, o innovando un sistema, può non essere evidente ove stiamo puntando o possono non essere chiare tutte le variabili in gioco. La legge di idealità, in questo, ci aiuta molto. Ossia, a prescindere dalle modifiche che faremo e dalle soluzioni che adotteremo, il sistema dovrà uscirne migliorato.**

circondano, con l'idealità che percepiamo e i nostri futuri IFR.

# Vision circle

Voglia di imprenditorialità e desiderio di discutere sull'innovazione, i temi forti dell'incontro inaugurale di Vision Circle

– a cura di Claudio Vettor



questa “parola magica” appare stampata a grandi lettere.

ti in modi diversi: sia i molti che, in futuro, aspirano a mettersi in proprio e sono, quindi, alla ricerca di un'idea di business, sia chi è un utilizzatore potenziale e potrebbe, attraverso Vision Circle, acquisire informazioni e nuove competenze

**L'iniziativa promossa da Asset Work per fare sistema tra professionalità, esperienze, desideri e aspirazioni... Solo apparentemente diversi**

*Ce l'abbiamo fatta: dopo alcuni mesi di gestazione, il 15 marzo scorso ha visto la luce **Vision Circle**, con il primo incontro dei “padri fondatori” nella splendida cornice del Golf Club Le Robinie. E' stata una giornata piacevole e interessante, credo per tutti, durante la quale abbiamo trovato il tempo anche per misurarci su un terreno per una volta diverso, quello del campo da golf... Certo, meno difficile di quello sul quale operiamo tutti i giorni nella nostra vita di manager d'azienda, consulenti o imprenditori.*

*Si perché, quel che già è emerso da questo primo incontro, il cui scopo era puramente di “vedersi in faccia”, presentarsi e iniziare a conoscerci, è la difficoltà – più o meno trasver-*

*Questo primo incontro voleva essere anche il momento nel quale fornire risposte preliminari a due domande fondamentali: cosa? come? Ovvero, cosa ci aspettiamo dall'adesione e dalla partecipazione attiva al progetto Vision Circle e come proponiamo di raggiungere questo obiettivo? Al di là della volontà generale di utilizzare Vision Circle come volano di business, ci sembra siano emerse delle aspettative e delle tematiche, in parte trasversali, in parte di interesse solo per alcuni dei “soci”.*

**Risparmio energetico, volano di innovazione e di business**

*Il tema emerso dalla discussione che ci sembra abbia riscosso il più elevato grado di interesse è quello che potremmo genericamente definire del risparmio energetico, grazie alla presenza di soci attivi o coinvolti a vari livelli in questo settore.*

*Ci pare che questo potrebbe essere un primo tema forte intorno al quale sviluppare ulteriori e più approfondite discussioni, poiché ci è parso che possa interessare tutti i partecipan-*

*da “rivendere” all'interno della propria azienda, anche a vantaggio di un ulteriore accrescimento del proprio profilo professionale. Questi ultimi potrebbero inoltre fornire, sia utili feedback a chi, tra i partecipanti, propone alle aziende servizi orientati al risparmio energetico, sia acquisire interessanti informazioni sulle formule e le modalità proposte dai fornitori di servizi per trasfor-*

## TEMI EMERSI DALLA DISCUSSIONE DURANTE IL 1° INCONTRO DI VISION CIRCLE

**Innovazione nel campo del “risparmio energetico”**

**Il bello e il brutto di fare impresa, di essere imprenditore**

**Sviluppo e motivazione delle risorse umane**

**Come sopravvivere a 7 cambi di amministratore delegato ovvero il manager come precario**

**Il controllo aziendale – oltre il controllo di gestione tradizionalmente inteso**

**Che cosa fare per tranquillizzare l'investitore, colui che mette soldi in un'idea imprenditoriale, ovvero il business plan serve ma non basta**

**Come creare la fiducia, il fattore chiave di successo nella vendita di servizi ed idee**



*sale a tutti i comparti industriali e le professionalità – a generare innovazione, o meglio, a comprendere cosa si intenda concretamente per innovazione in questo paese, al di là dei molti titoli di giornali nei quali*

mare il risparmio energetico in innovazione. Qualcun altro, infine, forte della sua specializzazione, potrà trattare l'aspetto finanziario, certo non secondario, anche in questo ambito.

### Incubo PMI

Altri spunti interessanti sono giunti dai partecipanti che hanno esperienza, diretta o indiretta, di cosa significhi essere imprenditori oggi in Italia e stare alla guida di una PMI. Al di là della fatica "fisica" di questo ruolo, è emersa forte l'esigenza di capire come poter trasformare un'impresa

nata a livello familiare e cresciuta di successo in successo, grazie alle favorevoli condizioni del mercato del momento e al fiuto dei fondatori, che si trova oggi, magari nel passaggio alla seconda o terza generazione di titolari, a dover sopravvivere e, possibilmente, crescere in un mercato che cambia ogni giorno, dove la concorrenza è insostenibile, gli sbocchi all'estero appaiono impossibili, l'innovazione interna bloccata dalla consuetudine, dal disordine organizzativo e dai problemi in produzione, dalla necessità di reclutare manager esterni esperti, ma nello stesso tempo dalla paura di farlo. Qui, volendo sviluppare la discussione, all'interno di Vision Circle potremo avvalerci della partecipazione e dell'esperienza sia di chi è attualmente alla guida di una PMI fondata dalla sua famiglia, sia di chi è un manager di una ex-PMI e, in questo ruolo, ne ha assistito alla trasformazione di successo da azienda familiare locale a impresa prima multiregionale e poi multinazionale. Mentre i consulenti di Asset

Work potranno apportare l'enorme bagaglio di esperienza maturato nel fornire consulenza di organizzazione a decine e decine di PMI e imprese familiari impegnate nel passaggio generazionale o nella difficile impresa di dare nuovo impulso alla crescita e allo sviluppo.

### Innovazione sì, ma dove?

Dalle discussioni a ruota libera in questo primo incontro, ci è sembrato che, spesso, il termine innovazione venga fatto coincidere con quello di cambiamento, soprattutto a livello organizzativo, quanto meno nei

e alle esperienze, pur tanto diverse, dalle quali provengono i partecipanti di Vision Circle.

Casi di insuccesso ed esperienze di innovazione sono, dunque, sembrati spunti di interesse comune da sviluppare in futuro nell'ambito della nostra iniziativa insieme ai seguenti altri temi suggeriti:

- sviluppo e motivazione delle risorse umane (è possibile fare sistema per l'interscambio di cervelli a vantaggio dell'innovazione?)
- il manager precario, ovvero come sopravvivere a 7 ammini-

stratori delegati  
- capacità di accesso al finanziamento (o dell'inutilità del business plan)  
- l'ERP non è una malattia, ma qualcosa che può aiutare a mettere ordine nell'organizzazione aziendale e nel controllo industriale.

Andremo avanti senza farci prendere

dalla furia, ma senza perdere il focus e l'entusiasmo nei confronti di questa iniziativa. Pensiamo che un prossimo incontro si possa organizzare nei prossimi mesi. Stay tuned!!!!

## I PADRI FONDATORI

SETTORE AZIENDALE	RUOLO
ARTICOLI BIO MEDICALI	DIRETTORE R&D
DISTRIBUZIONE ELDO E PRODUZIONE MOBILI	DIRETTORE GENERALE
SERVIZI DI COMUNICAZIONE D'IMPRESA	AMMINISTRATORE DELEGATO
INDUSTRIAL PRODUCTS	DIRETTORE DI STABILIMENTO
ENERGY & UTILITIES	CFO
ENERGY & UTILITIES	GESTIONE SVILUPPO RISORSE UMANE
HEALTH CARE PRODUCTS & SERVICES	DIRETTORE DI STABILIMENTO
FINANCIAL SERVICES / INSURANCE	PRIVATE BANKER
INDUSTRIAL PRODUCTS	DIRETTORE ORGANIZZAZIONE CONTROLLO E SISTEMI INFORMATIVI
ENERGIA	ENERGY SERVICES MANAGER
CONSULTING	SENIOR CONSULTANT
CONSULTING	IMPREDITORE
INDUSTRIAL PRODUCTS	EUROPEAN PACKAGING QUALITY MANAGER

desideri di chi in azienda ha esperienza di difficoltà, freni e vincoli di varia natura. E questo, per noi di Asset Work, non è un tema nuovo. Dalla nostra esperienza sappiamo che nessuna vera innovazione è possibile se non si superano i vincoli, i pregiudizi e le paure del "Si è sempre fatto così, perché cambiare?". E, proprio partendo da questi "blocchi", è emerso un altro interessante spunto da sviluppare in futuro, quello dei casi di insuccesso, che ci piacerebbe poter vedere messi sul tavolo, illustrati e discussi durante i prossimi incontri, per evidenziare i fattori comuni trasversali alle realtà

## CIO Survey 2008: presentazione dell'indagine realizzata da Netconsulting

Il 5 giugno scorso si è rinnovato il tradizionale appuntamento con la presentazione dei risultati della **CIO Survey**, la ricerca promossa da **AMD, HP e Microsoft** e realizzata da **NetConsulting** su un panel di CIO di grandi aziende appartenenti al settore privato.

I risultati sono il frutto di 60 interviste ad altrettanti CIO che, complessivamente, rappresentano il 32% della spesa totale in ICT in Italia.

ASSET WORK ha presenziato e ne ha tratto alcuni spunti molto interessanti, una sorta di decalogo per il miglioramento (abbiamo evidenziato le parole e le frasi che ci sembrano balzare fuori con prepotenza da tutto il survey):

1. Il ruolo del CIO nelle aziende sta **profondamente cambiando** all'interno di un altrettanto **grande cambiamento** delle aziende.

2. I punti cardine del cambiamento sono la delocalizzazione delle funzioni strategiche e nobili delle aziende, l'allargamento del contesto aziendale al sistema dei fornitori e dei clienti e il fatto che le aziende si muovono all'interno di filiere intersettoriali (il **vecchio concetto di settore perde di significato**).

3. Quali sono secondo i CIO le strategie prevalenti delle aziende? Vincono la palma d'oro a) **guadagnare market share** b) **migliorare il time to market** c) ottimizzazione dei processi.

4. Di conseguenza, quali

obiettivi si pongono i CIO? Vince la palma d'oro **"migliorare il processo di demand management"** ovvero, come relazionarsi con l'azienda, perché questo consente anche di **"migliorare l'interscambio informativo con il top management"** (che vince la palma d'argento).

5. Come spendono i budget i CIO per realizzare i loro obiettivi, salta all'occhio sul fronte delle application l'importanza data da tutti al tema CRM e Business Intelligence. Bisogna assolutamente **comprendere il mercato, saper ascoltare il cliente** (e dico io riconoscere la differenza tra il mercato e la somma delle richieste dei clienti).

6. Nei grandi gruppi c'è un trend di diminuzione del numero dei fornitori (com'è già avvenuto in altri settori), molto

significativo per quanto riguarda gli acquisti di servizi. Per il software, il dato risente dei processi di concentrazione in atto a livello mondiale.

7. Tariffe professionali. Il male italiano è stato il continuo abbassamento delle tariffe

professionali che ha generato un conseguente abbassamento della qualità e delle competenze. Tra il 2007 e il 2008, il trend si è fermato e si notano segnali di lieve crescita.

8. I fornitori sono in genere molto piccoli rispetto ai clienti che sono molto grandi. I clienti, in genere, **considerano in diminuzione la credibilità dei fornitori**, il pensiero del cliente è "se sei piccolo hai poche probabilità di sopravvivere a lungo e non sarai in grado di seguirmi nei processi di internazionalizzazione che sono obbligato a fare".

9. I CIO sono mediamente vecchiotti, solo il 5% ha meno di 39 anni e il 50% ne ha più di 50. Si capisce la **scarsa propensione al cambiamento e all'innovazione**.

10. CIO e le relazioni interne. E' in aumento il flusso relazionale con il top management e i responsabili funzionali. **Poco flusso con i CFO (che spesso sono i loro capi)**.

Non è difficile rendersi conto della necessità, anzi dell'urgenza, di investire sulle abilità manageriali dei CIO, specialmente sul fronte gestione del cambiamento e comunicazione, e sulla capacità delle aziende sul fronte del time to market, demand management e comprensione del mercato.

## APERITIVI CULTURALI DI ASSET WORK

**Cosa sono gli aperitivi culturali.** Un'occasione simpatica e non impegnativa per conoscere persone nuove, tenersi al passo con le novità nel management e confrontarsi.

**Dove.** A Milano, in zona Porta Venezia.

**Quando.** Il terzo giovedì del mese, da settembre 2008. Ci si ritrova alle 17, per chi vuole unirsi all'aperitivo si consigliano le 19.

**Come ci si iscrive.** Mandando una mail a info@assetwork.it. Se poi non ce la fate a venire, non fa niente.

**Quanto costa.** Niente, sappiamo bene che le cose gratuite vengono percepite come di nessun valore. Non vogliamo d'altra parte mettere nessun ostacolo. Se proprio volete, potete offrire il secondo giro di aperitivo.

**Di che cosa parliamo.** Delle cose importanti per tutti. Gestione del cambiamento e comunicazione, time to market, demand management e comprensione del mercato, ICT e business, ...



# Quante declinazioni può avere l'Innovazione? – Negli ultimi 30 anni sono stati scritti più di 2,5 milioni di contributi sull'innovazione di prodotto, circa 500 mila sull'innovazione di processo. Solo 30 mila per l'innovazione di pensiero e nessuno sulla vera innovazione senza la quale le prime non fruttificano.

Siamo abituati a occuparci di innovazione di prodotto e di innovazione di processo.

L'idea che ognuno si è fatto di queste due cose è abbastanza chiara e omogenea.

E' facile trovare nel bilancio di una qualsiasi azienda, di qualsiasi dimensione delle voci che sono riconducibili all'innovazione di prodotto o all'innovazione di processo.

I bandi di finanziamento per progetti che producano questo tipo di innovazione si sprecano.

Dell'innovazione di pensiero siamo meno abituati a parlarne, ma il concetto comunque ci è abbastanza familiare. Nel campo della scienza e della filosofia è moneta corrente. Nel campo del business, un po' meno. Ma del pensiero laterale di De Bono molti hanno sentito parlare e lo stesso si può dire del "systems thinking" di Peter Senge.

Quello che sembra essere un vero oggetto misterioso è l'innovazione

organizzativa, manageriale o gestionale. Solo per il fatto che non ci sia un modo univoco di definirla, si capisce che le idee al riguardo sono poche e confuse. In realtà, non è vero che non si trova nulla di scritto al riguardo. E' altrettanto vero che dietro alle frasi "innovazione organizzativa", "innovazione del management" e simili, non si nasconde nulla di più di un prodotto e di un modo diverso di fare le cose (processo).

Prendendo a prestito da una metodologia per l'innovazione sistematica che da poco è entrata nel lessico delle aziende (TRIZ), il concetto di livello inventivo (vedi box), potremmo dire che, sul terreno del management/gestione aziendale, tutto quello che si è visto finora sta tra livello 1 e livello 3.

Tranne una lodevole eccezione che ha generato alcuni epigoni, nel campo delle metodologie organizzative non è uscito nulla di realmente innovativo dopo il

modello funzionale/gerarchico.

L'approccio Lean e l'approccio 6 Sigma sono gli epigoni di una filosofia manageriale sviluppata da Deming a partire dagli anni '50 (che si chiama Teoria della Conoscenza Profonda). I due elementi innovativi di questa filosofia sono stati perfezionati, limati, raffinati. Non sono stati però innestati nel cuore delle organizzazioni. Lean e 6 Sigma non sono entrate nella stanza dei bottoni.

Alla fine degli anni '70, si è manifestato un embrione di qualcosa di radicalmente innovativo che ha preso forma solo tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90. Si tratta della TOC – Theory of Constraints. La TOC porta alle sue naturali conseguenze il pensiero di Deming e introduce l'unico concetto innovativo degli ultimi 50 anni – quello di vincolo.

In questi ultimi mesi sembra riprendere vigore un dibattito sugli approcci organizzativi. Delusione dall'innovazione di prodotto e di processo, interesse genuino? Non è dato saperlo.

Ci limitiamo a registrare il fatto. Fedeli al nostro claim – consulenza per l'innovazione - abbiamo deciso di dedicare il prossimo numero al tema dell'innovazione nell'organizzazione. Amplieremo il quadro fornendo elementi di riflessione sulle metodologie che sono disponibili. Racconteremo storie, come al solito, per avvicinare i lettori ai concetti. Sentiremo l'opinione di persone "comuni" per arricchire la comprensione del tema.

Al lavoro, quindi, rinnovando l'invito a contribuire scrivendoci o chiamandoci.

Buone vacanze!!

## TRIZ – I 5 livelli inventivi

**Durante lo studio dei processi inventivi Genrich Altshuller ha classificato le invenzioni in cinque livelli crescenti per ordine di difficoltà implicita.**

**Livello 1** – utilizzo di un oggetto esistente senza considerazioni riguardanti altri oggetti. Esempio: costruire un tappo in plastica anziché in metallo

**Livello 2** – scelta di un oggetto tra molti. Esempio: costruire una pompa con un nuovo azionamento assiale.

**Livello 3** – parziale scambio tra oggetti selezionati. Esempio: utilizzare un dispositivo a tendina per interrompere un raggio luminoso.

**Livello 4** – sviluppo di un nuovo oggetto o modificazione totale di quello scelto. Esempio: un nuovo sistema di raffreddamento per motori che usa la porosità del metallo con cui è costruito.

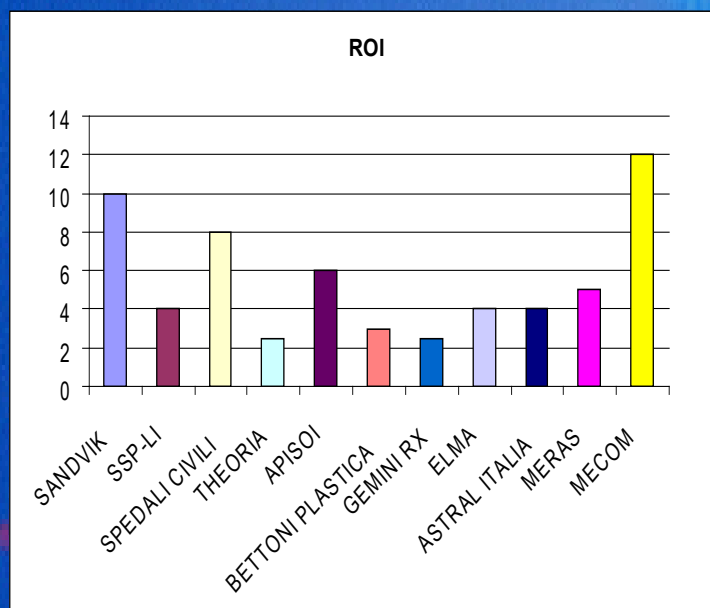
**Livello 5** – sviluppo di un sistema completamente nuovo. Esempio: un nuovo processo produttivo di polveri metalliche e leghe per mezzo di un nuovo sistema di elettro deposizione.

**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**

**I risultati parlano per noi (ROI di alcuni nostri progetti).**



**Per informazioni e contatti: [www.assetwork.it](http://www.assetwork.it)**