



Gestione dell'Innovazione e strategie nei KIBS

Roberto Verganti

Professor of Management of Innovation, Politecnico di Milano

Chairman, PROject Science



Le sfide

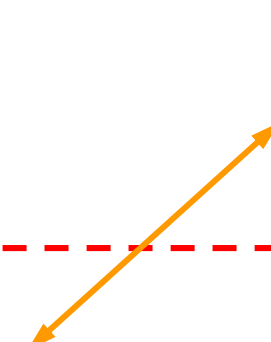


Lo scenario nella prospettiva tradizionale

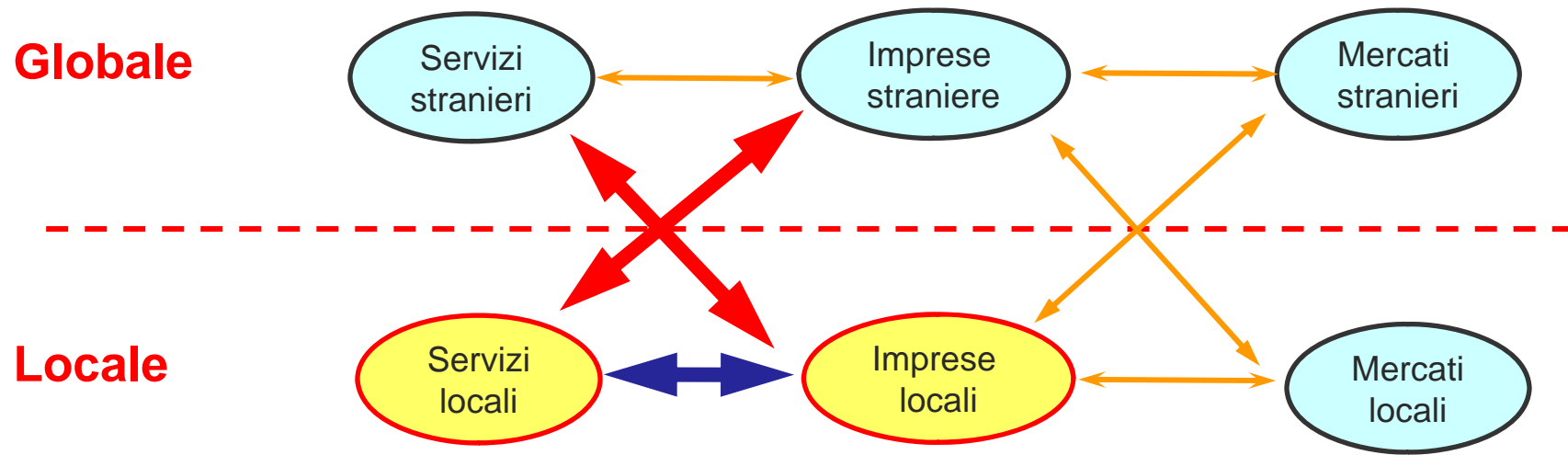
Globale



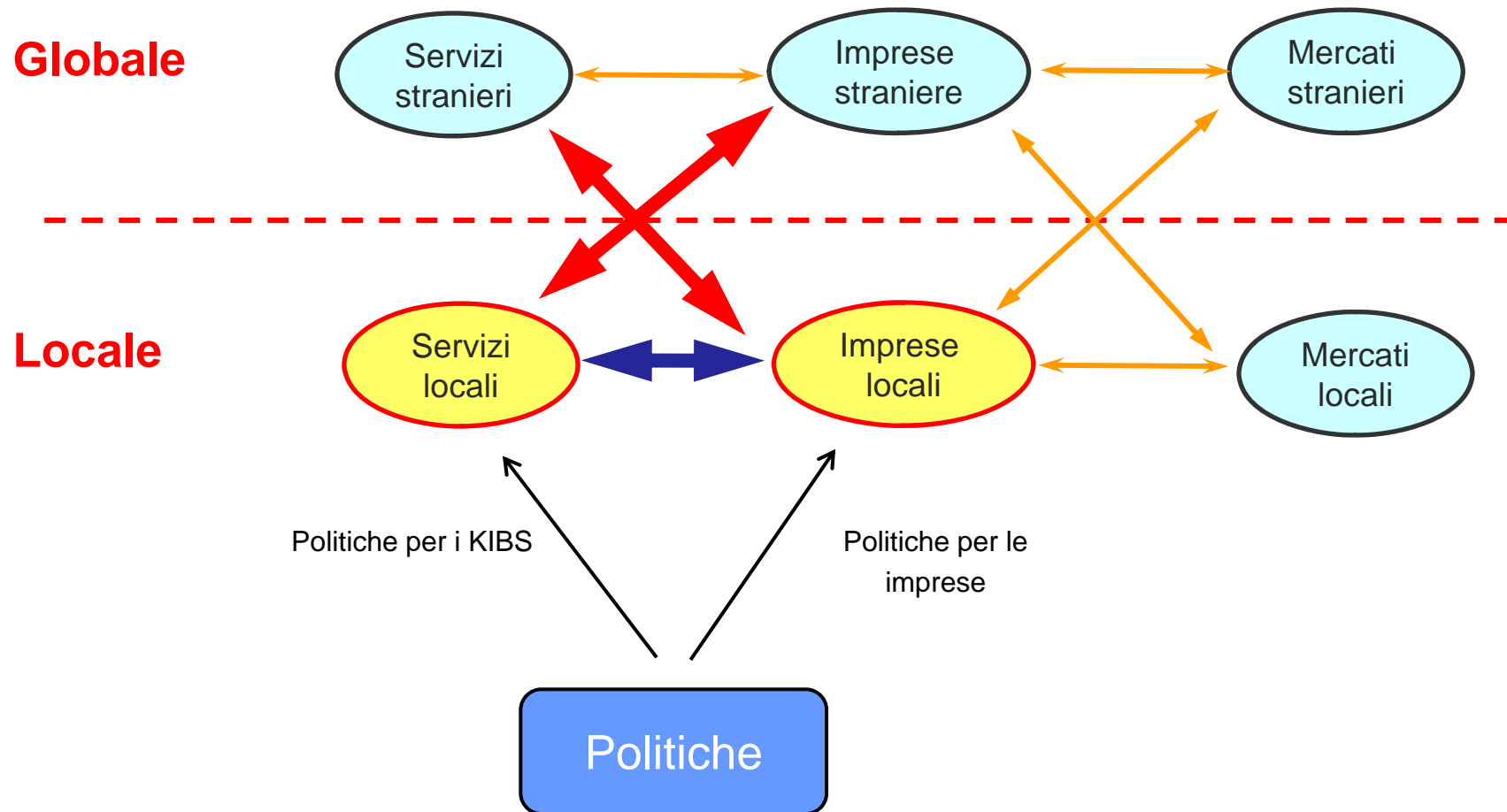
Locale



Il nuovo scenario



Le politiche nel nuovo scenario: Networking internazionale



La ricerca



- Cosa significa innovazione nei servizi ?
- Quali sono le possibili strategie di innovazione?
 - Non esiste un “prodotto”
 - Non esiste una funzione R&D
 - Non esistono modelli condivisi in letteratura
- Quali sono i driver?
- Quali politiche?



- Framework sull'innovazione nei servizi
- Analisi di circa 100 proposte ricevute dalla Regione Lombardia per il bando sui servizi
- Interviste approfondite in 8 aziende (settori ICT e Design)
 - Profilo azienda, sfide/opportunità per la crescita
 - Studi di caso multipli: 21 progetti di innovazione analizzati

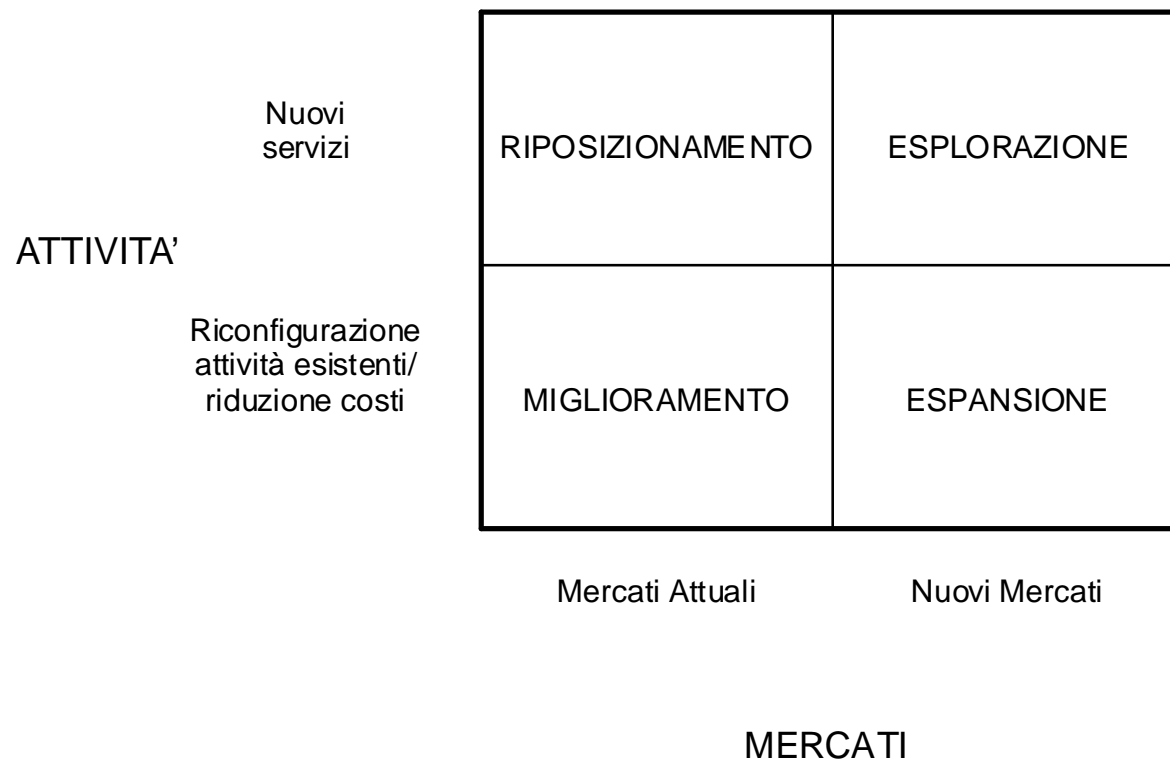


Casi di studio

Nome impresa	Settore	Dimensione (# Addetti)	Ruolo Intervistato	# Progetti Innovazione
ICT-1	ICT	26	Socio fondatore	2
ICT-2	ICT	43	Socio	3
ICT-3	ICT	153	Responsabile qualità	2
ICT-4	ICT	2600	CIO	2
DESIGN-1	Design	18	Socio fondatore	3
DESIGN-2	Design	10	Socio fondatore	2
DESIGN-3	Design	4	Socio	4
DESIGN-4	Design	70	Socio fondatore	3



Risultati: matrice delle strategie di innovazione



Risultati: matrice delle strategie di innovazione (settore design)

ATTIVITA'	Nuovi servizi	RIPOSIZIONAMENTO design della comunicazione	ESPLORAZIONE design strategico
	Riconfigurazione attività esistenti/ riduzione costi	MIGLIORAMENTO applicazione gestione clienti	ESPANSIONE collaborazione con partner internazionali
		Mercati Attuali	Nuovi Mercati

MERCATI



Risultati: matrice delle strategie di innovazione (settore ICT)

ATTIVITA'	Nuovi servizi	RIPOSIZIONAMENTO Applicazioni di BPR	ESPLORAZIONE Firmware per RFID
	Riconfigurazione attività esistenti/ riduzione costi	MIGLIORAMENTO sistema di scheduling carico programmatori	ESPANSIONE Applicazioni per PA
		Mercati Attuali	Nuovi Mercati

MERCATI



Risultati: matrice delle strategie di innovazione



- Innovazione in ambito di servizi inescindibilmente legata alle attività ordinarie (*innovation by doing*)
- Innovazione nei servizi difficile da identificare e pianificare
- Diverse strategie di innovazione possono essere implementate contemporaneamente



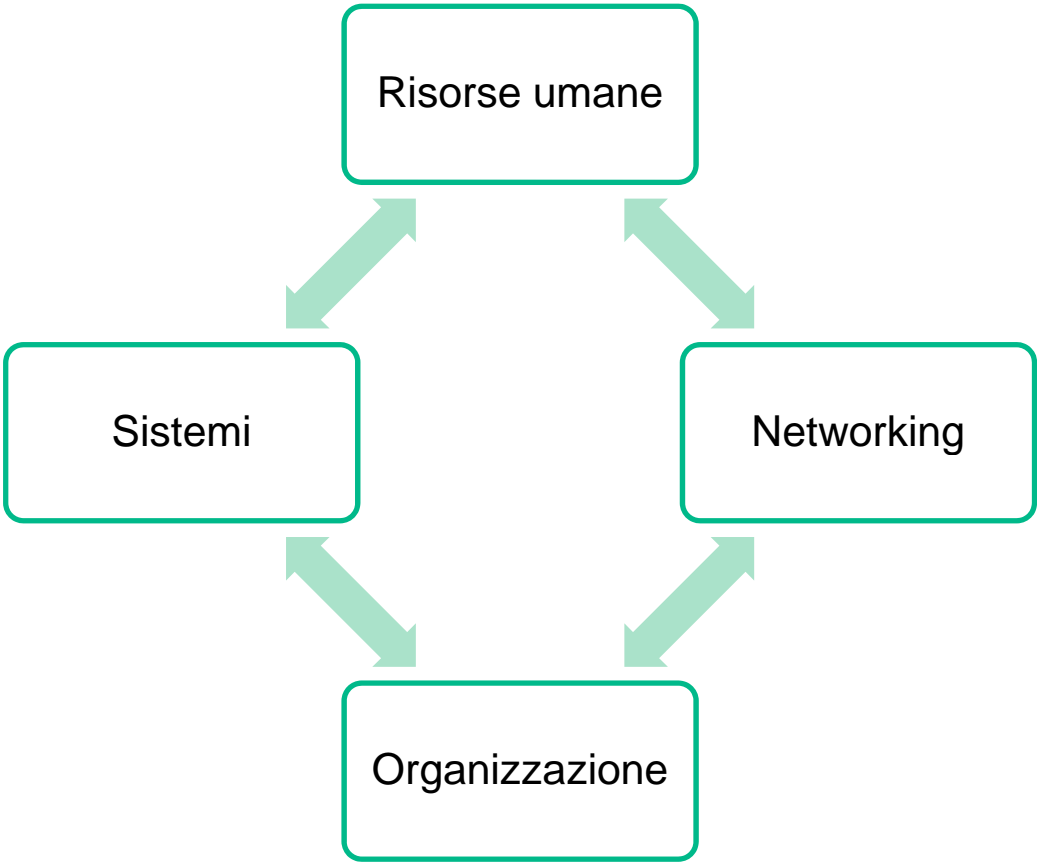
Risultati: matrice delle strategie di innovazione (distribuzione): strategie simultanee

ATTIVITA'	Nuovi servizi	RIPOSIZIONAMENTO 5	ESPLORAZIONE 3
	Riconfigurazione attività esistenti/ riduzione costi	MIGLIORAMENTO 6	ESPANSIONE 7
		Mercati Attuali	Nuovi Mercati

MERCATI



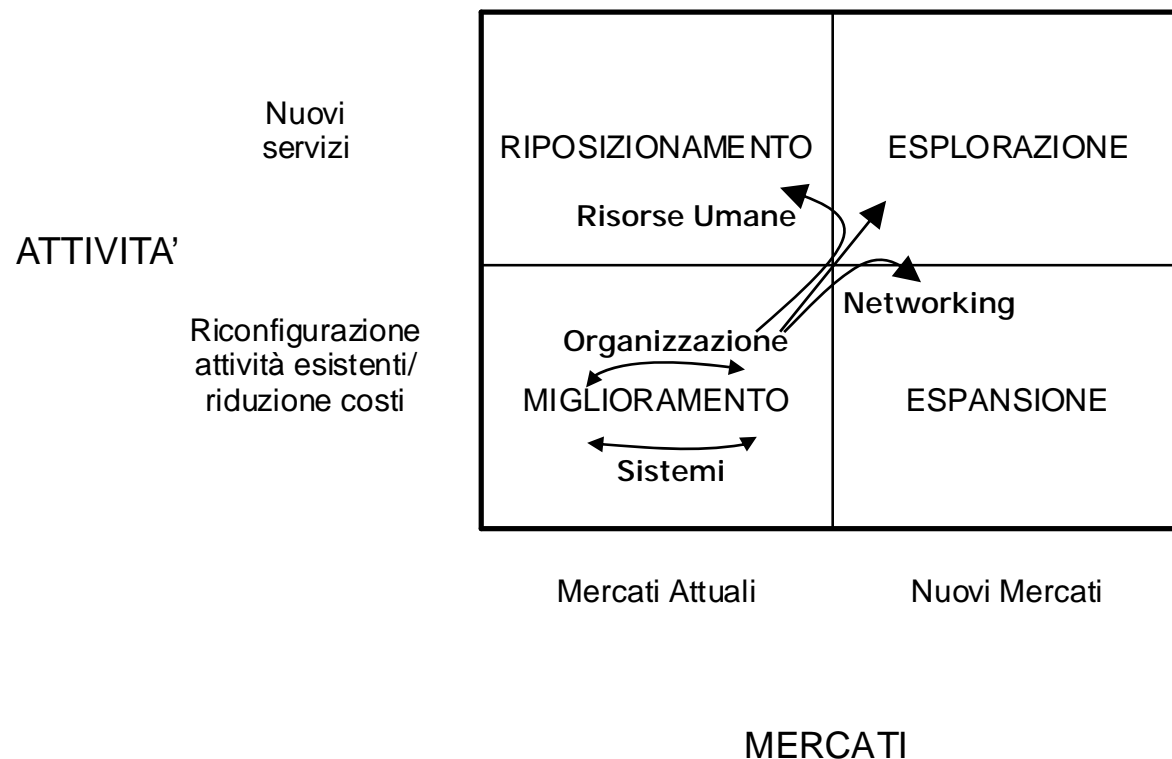
I driver dell'innovazione nei servizi



- Priorità delle leve people e networking
 - Risorse umane:
 - difficile reperimento
 - competenze
 - retention e mobilità
 - Networking:
 - alternativo all'investimento sulle risorse umane
 - limite alla crescita se diventa leva unica
 - Rilevante quando interpretato in ottica innovativa: collaborative innovation
 - Organizzazione e sistemi come strumenti di consolidamento e istituzionalizzazione dell'innovazione, e di scalabilità



Risultati: matrice delle strategie di innovazione (distribuzione): strategie simultanee



Le implicazioni per le politiche

Peculiarità dell'innovazione nei servizi

- processo innovativo legato a driver intangibili
- con limitate possibilità di formalizzazione dei risultati



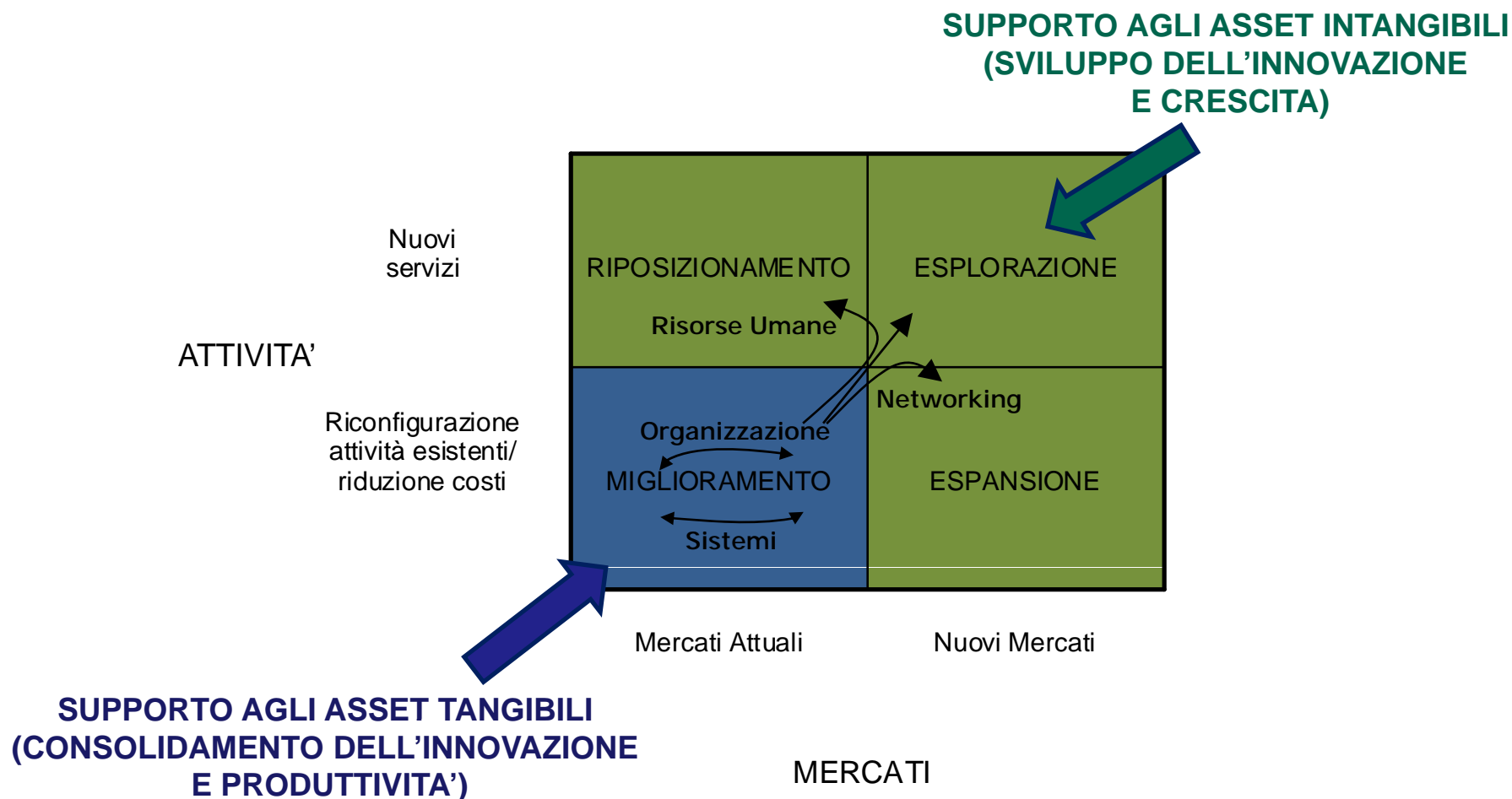
Rischio di finanziare attività correnti



Diversi tipi di politiche a seconda di strategie



Risultati: matrice delle strategie di innovazione (distribuzione): strategie simultanee



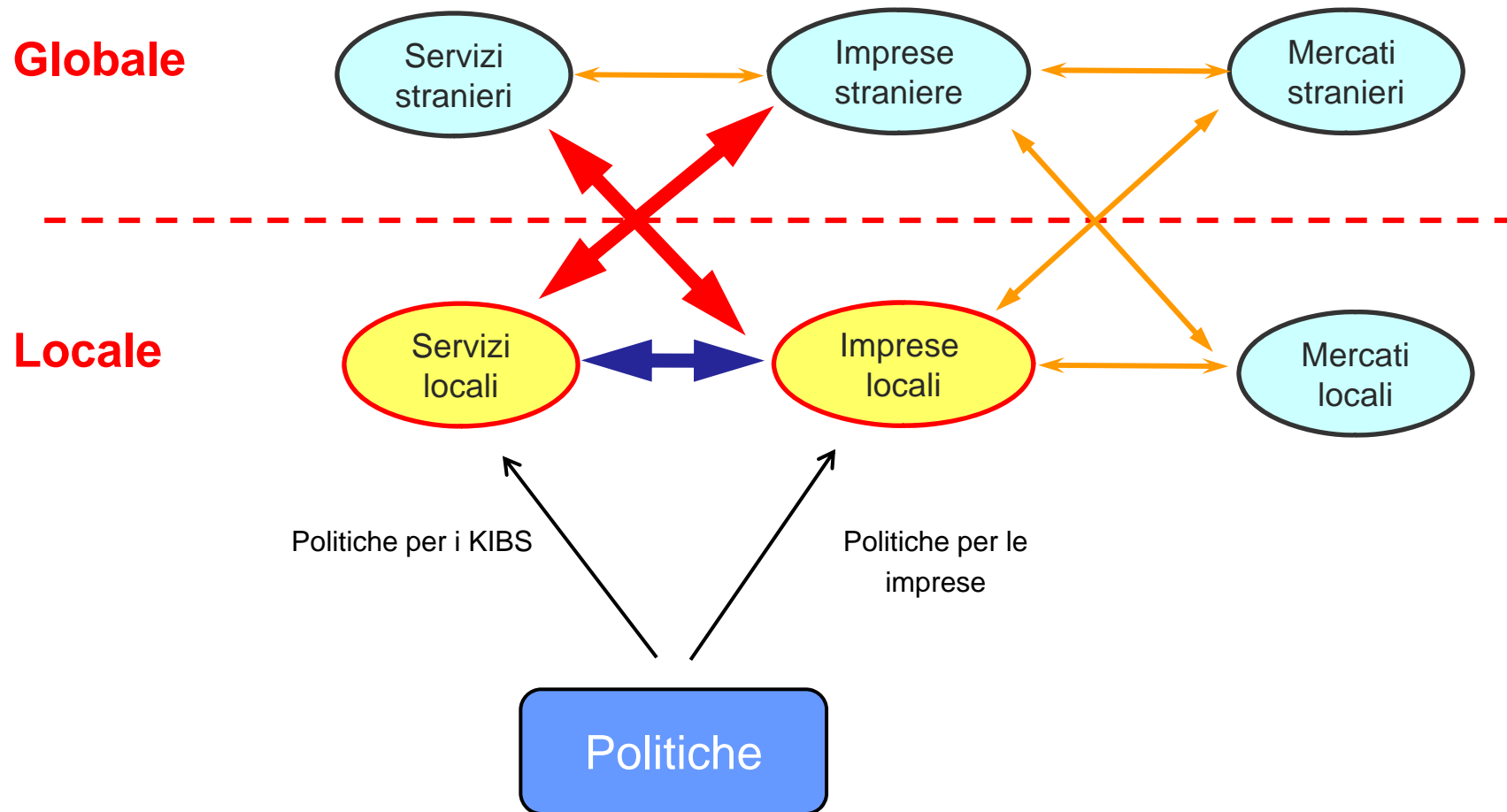
Implicazioni per lo sviluppo delle politiche

2 Driver dell'innovazione

	People	Networking	Organization	Systems
Personal Development & Networking	X	X		
Mobilità e co-finanziamento dottorati di ricerca	X	X		
Supporto all'apertura di sedi e relazioni all'estero		X	X	
Voucher per la formazione	X			
Luoghi di incontro e confronto con strumentazioni		X		
Politiche per adozione sistemi aggiornati e/o innovativi				X
Politiche di supporto ai cambiamenti organizzativi			X	
<i>Politiche sulla Domanda (con altre DG)</i>	X	X	X	X
<i>Politiche sull'Offerta</i>	X	X	X	X
<i>Politiche finanziarie</i>	X	X	X	X



Le politiche nel nuovo scenario: Networking internazionale



Scenario: le conseguenze di privilegiare il networking locale

- Le imprese locali perdono opportunità di acquisire le migliori risorse
- Privilegiando il networking locale si modifica il mercato locale: i nostri servizi sentono minore pressione competitiva e sono meno incentivati a migliorare
- Le imprese globali comunque accedono al meglio (anche se non si rivolgono ai nostri servizi)
- I servizi locali rimangono nani, non si internazionalizzano, e perdiamo anche questo treno su un ambito in cui si giocano le maggiori partite future (in termini di risorse umane, sviluppo economico, ecc.)
- Perdiamo capacità di attrazione (perché investire in Lombardia se i migliori servizi sono all'estero?)
- Perdiamo capacità di ritenzione (delle imprese manifatturiere e delle risorse umane)

