8/3/2013

LZ - 1 Cap 1 - 2 libro

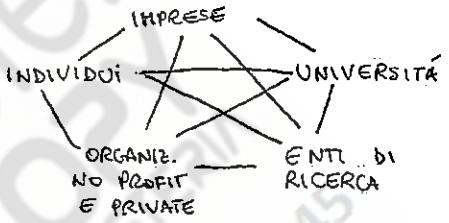
Innovare: fattore del successo aziendale. Successo = profitto = faccio qualcosa di diverso e migliore dei miei concorrenti. Il mercato deve riconoscermi il lavoro. Posizione competitiva tramite mix economico (tecnologia con cui mantengono nel tempo elevati margini di redditività. I driver dell'innovazione sono tanti. Innovazione = leva di sviluppo azienda. Aumento valore aziendale, aumento intangibili, impatto socio-culturale. Relativo comportamento competitor.

Possiamo godere di innovazioni parziali. Sviluppo tecnologico. Sviluppo economico attribuibile allo sviluppo dell'innovazione. Residuo di Solow: a parità di input, gli output aumentano: innovazione tecnologica. Tuttavia l'innovazione possono avere delle complicanze negative. Incertezza della natura aleatoria dei risultati. Obsolescenza tecnologica è un problema!

La specializzazione del lavoro è alla base dell'azienda. Ho un'organizzazione che funziona grazie alla somma dei singoli. Allora, il processo inventivo è risultato di applicazione di scienza + innovazione, spontaneità, genialità ed intuizione. Per passare da invenzione ed innovazione 1.0 intuizione 3.0 progettazione. Cambio processo (idea è a monte). Il punto di partenza è poco strutturato, ho bisogno di processi ad hoc per gestire l'innovazione.

FONTI DELL'INNOVAZIONE

1) NECESSITÁ ← MERCATO
2) SAPER FARE
3) CONCORRENZA → TECNOLOGIE
4) CREATIVITÁ → ARTISTICA



Non tutti i luoghi sono adatti!

Individui: creatività deve essere "indirizzata" verso i fini dell'azienda. Le "pensate" devono essere "imbrigliate". Ingrediente fondamentale. Per tentare di gestire la creatività attraverso motivazione, ambiente di lavoro adeguato

Individui
- INVENTORI: Molto creativi
- UTILIZZATORI: Sacca di "smanettoni" (lead-user). Non va bene innovazione del produttore, ma c'è innovazione quando inizio ad usarla. Nel mondo di oggi, ricco di "software", nasce che fa l'utente finale ad essere innovatore. Personalizzazione massima. Utente al centro del processo creativo. Innovazione modulare, come i LEGO. Dalla scatola LEGO viene fuori di tutto. Prodotti pensati in modo modulare, architettura definita dall'utente finale.

Imprese: Se la creatività individuale non basta? Gli individui non hanno un lavoro e stop, ma anche un sistema che mi permette di far maturare l'idea (diffusa) e aperti per la creatività. Programmi di training-creativo. Se basso l'azienda solo su performance, ho un problema. Incentivi per alcuni dei ritorni aleatori. Riconosco anche nel fallimento, il risultato.

Ricerca & Sviluppo: ricerca di base o applicata, in maniera interna e open-innovation (Tramite fonti esterne).

Input
- TECNOLOGICO (Science-push)
- MERCATO (Demand-pull)

MASTER COPY
Tel. 388/9837745

Le aziende non innovano da sole. Spesso si associano.

Università: Trasferire conoscenza e renderla subito usufruibile. Sviluppo Tecnologico diretto.

Ricerca pubblica: Trasferire dall'Università le conoscenze direttamente nel mercato.

No - Profit: Fonte maggiore del sistema anglosassone e in Germania. Sponsorizzano ricerca con forte impatto sulla società. Social innovation. Network collaborative. Reti che collegano posti di conoscenza. Condivisione informazioni. Comunità di utenti.

Collaborare permette una specializzazione e valorizzazione competenze e competenze. Con internet posso, in azienda, avere un network senza avere le conoscenze sotto il mio libro paga. Cluster sono reti d'aziende connesse tra loro, specializzate in certe cose. Cooperano e competono tra loro. Ci sono regioni fisiche (Silicon valley) dove ci sono questi distretti.

master COPY COPISTERIA 050/8312126 388/9837745

14/3/2013

LZ - 2

Modelli e criteri

Si usano principalmente 4 criteri per distinguere le varie tipologie di innovazioni: la natura dell'innovazione è il criterio più diffuso; si distingue in innovazione di prodotto o di processo.

Natura dell'innovazione

Innovazione di prodotto, è dal punto di vista dell'impresa, iniziare a realizzare un prodotto che fino a quel momento non aveva mai fatto, a prescindere o meno dal fatto che il prodotto sia simile a quelli già presenti nel mercato. Se consideriamo un'azienda di abbigliamento, contemporaneamente produrrà vestiti diversi tra loro ma si avrà innovazione di prodotto se e solo se c'è qualcosa di nuovo, come ad esempio un materiale mai fatto prima o l'introduzione della linea estiva. I prodotti Ferrero sono frutto di tantissime innovazioni: la Ferrero monitora costantemente i mercati ed analizza le esigenze dei suoi consumatori, ha innovato nel packing e in marketing.
L'innovazione di prodotto sono maggiormente percepite dal mercato, anche perché spesso le innovazioni di processo fanno parte del "back-office", mentre al cliente viene proposto il prodotto, quindi "front-office".
A volte un'innovazione di processo per un'azienda può portare delle innovazioni di prodotto per una determinata area.

Forme innovazione: intensità e ampiezza.

Innovazioni incrementali e radicali. Le prime sono piccoli miglioramenti di prodotti già esistenti. Radicali hanno carattere di novità assoluta rispetto al passato. Esempio: il primo iphone 4S (meglio del 4) e l'altro col esempio Internet. Innovazione radicale può essere un salto nel vuoto per l'azienda. Non sempre l'innovazione radicale è subito percepita. Possono essere sia incrementali per un'azienda e per l'altra un'innovazione radicale. Anche innovazione di processi e servizi

Differenziazione: effetto sull'utente (sue competenze)

Competence enhancing, costruisco sulla mia base delle conoscenze; competence destroying richiede dopo cambiamento delle competenze. Secondo, per esempio, passaggio da regolo calcolatore a calcolatrici. Per la prima tipologia, esempio microprocessori Intel.

Caso Kodak - Fujifilm

Kodak competence basate su pellicola. Anni 70' aveva enorme fetta mercato, tuttavia conosceva già macchina digitale, ma la accantona. Quando la digitale prende il sopravvento, la Kodak resta al rullino, facendo del rullino la forte di guadagno. Con la digitale ciao rullino. Kodak ma poco al digitale ma sottovalutò l'ingresso sul mercato smartphone e semplicità della digitale. Allora Kodak diversifica business, nella chimica, ma non è andata bene.
Fujifilm combatteva con leadership sul prezzo. Investe in settori collegati alla pellicola, come l'estetica (pellicole idrorepellenti etc...). Fuji ha avuto successo.

Forme innovazione: destinazione

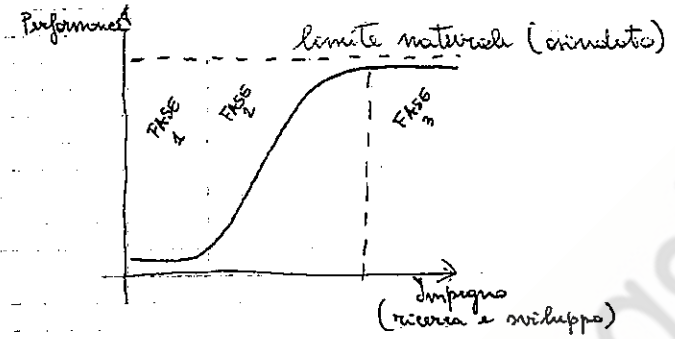
Innovazione modulare (componentistica): cambio moduli su un'architettura esistente. Esempio: bici elettra, dove migliora ruote etc. Innovazione architetturale: passaggio da velocipede a bicicletta. Modifica architettura alla base del prodotto. Entrambe richiedono competenze, la prima più specifica, la seconda a carattere generale.

Matrice Henderson & Clark

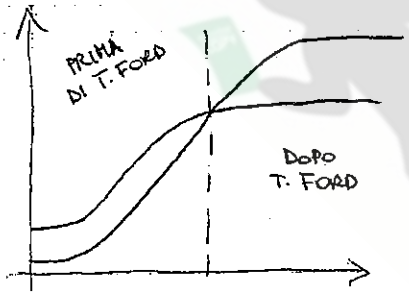
Trovano componenti chiave prodotto (migliorati o trasformati) e legami tra i componenti (modificati e invariati). Incrementale = invariati e migliorati. Modulare = Trasformati e invariati; Architetturale = migliorati e modificati; Radicale = Trasformati e Modificati.
Esempio: sistema ventilazione soffitto.
Motore silenzioso a più velocità → modulare
Ventilatore portatile → Architettura
Condizionatore → Radicale

Curve tecnologiche a S

Tasso miglioramento performance e tasso diffusione prodotto; legate a due distinte curve a S, ma sono correlate: se aumento performance, ma aspetto aumento diffusione prodotto. Se il prodotto occupa grande parte di mercato, allora l'azienda sarà motivata ad innovare in ricerca e sviluppo.



Andamento ad S: 1° fase dove aumento impegno e performance non aumentano, perché mancano conoscenza e competenza, azienda guarda varie opzioni investimento. Ad un certo punto, investe pesantemente nel prodotto e con minimo impegno ho grandi performance: uso le conoscenze acquisite e le metto a frutto. Altre aziende lavorano sulla stessa tecnologia. Fino a che ci sarà una fase (terza) di stagnazione, dove arrivo vicino al limite naturale. Salto Tecnologico.
Esempio: inizio 1800 prototipo di macchina, signor Cugnot; tuttavia inizio ad usare macchina dal 1900 e cresce delle scorse performance della macchina (autoveicolo). Solo con Ford facciamo salto Tecnologico sebbene molti si cimentarono.



- CARRO CAVALLI
- AUTOMOBILE

Peculiare curva: tasso di miglioramento elevato corrisponde a curva ripida di salita.

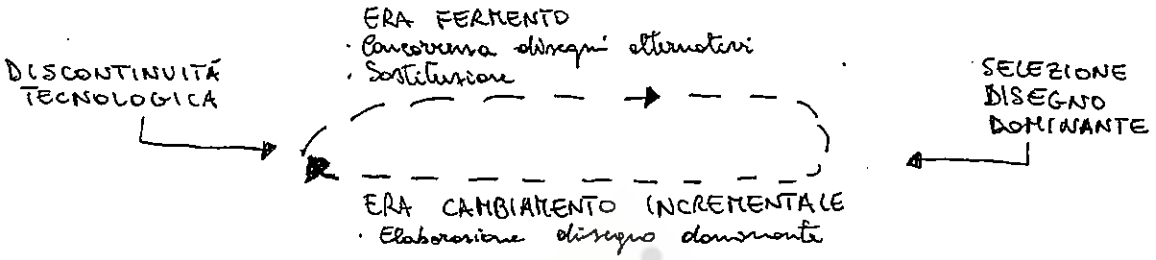
Un'innovazione è detta discontinua se soddisfa una richiesta di mercato simile a quella soddisfatta da una tecnologia preistente, però portando da una base di conoscenze nuove. Esempio: vinili e CD

Curve ad S della diffusione

Rapporto tra numero utilizzatori tecnologia e il tempo. All'inizio il marketing e la pubblicità sono fondamentali. Non sempre sviluppo Tecnologie richiede conoscenze specifiche, qualche volte l'user spende tempo per capire funzionamento. Esistono beni complementari per la transizione da una tecnologia all'altra.
Esempio: lampadina elettrica bene complementare. Con questa innovazione, percepirono innovazione della corrente elettrica.
Curve a S importanti per pianificazione. Azienda conviene entrare inizio seconda fase, poco impegno e bacino d'utenza enorme. Limiti: tecnologia è difficile da percepire (limite naturale della tecnologia spesso non sempre di facile calcolo). Cambiamenti investono mercato (nuove tecnologie) inserzione dei risultati. Benefici: investire in nuove tecnologie può essere fruttuoso, maggiore tasso diffusione, conoscenze e capacità.

Cicli Tecnologici

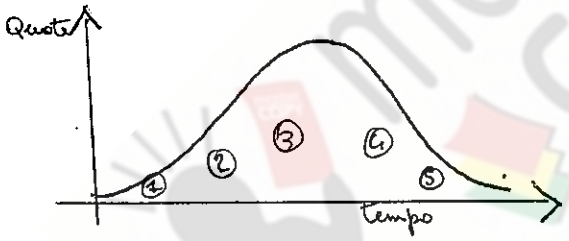
Emergere una discontinuità può rovesciare la struttura competitiva di settore. Può cambiare i player in gioco (esiste in gioco nel mercato). Fondamentale osservare il quadro interno. 2 fasi del ciclo tecnologico. 1) Fase fluida: in movimento, assume qualsiasi forma, caratterizzata da incertezza che bisogna "imbrigliare". Non si capisce bene come muoversi; frequente dialogo tra parti. 2) Fase specifica: si trovano gli attributi salienti della tecnologia, innovazioni della fase fluida "radicali, competenze destroying. Nella fase 2 innovazioni modulari, incrementali e competenze enhancing.
Esempio: tastiera pc con querty e macchina scrivere
Anderson e Tushman hanno riscontrato che i cambiamenti Tecnologici procedono ciclicamente.



Esempio: auto ibride, energie rinnovabili sono in "ERA FERMENTO"

Risultati ricerca

· Innovatori (1), Primi adottanti (2), maggioranza anticipatrice (3), maggioranza ritardatari (4), ritardatari (5)



MASTER COPY
Tel. 388/9837745

Legge Rosa

Prove tempo e impegno correlati: se impegno costante tempo. Distorsione se uso Tempo delle curve, allora uso impegni in ricerca e sviluppo