

Cosa rende speciale un'azienda

*L'innovazione
che
conta*

Per le imprese e le organizzazioni, una vasta area di possibile innovazione è costituita dalle “Operations”, cioè dall’insieme dei loro processi operativi. Una particolare attenzione meritano lo sviluppo dei nuovi prodotti e la supply chain, attorno a cui ruoterà la competizione futura.

Nei nuovi baricentri dello scenario competitivo l’innovazione assume significati diversi ma convergenti verso un unico obiettivo, quello di rafforzare la “value proposition”.

OL3

Giorgio Merli
Management
Consulting Leader

15

L’innovazione che “conta davvero” per un’azienda è quella che le può fornire reale vantaggio competitivo nel mercato, rendendola in un qualche modo “speciale” rispetto alle aziende concorrenti. È quindi di fondamentale importanza individuare e innovare, nel più breve tempo possibile, quelle aree che possono fare la maggiore differenza. Tali aree possono essere individuate su diverse dimensioni e livelli e possono essere sfruttate sia singolarmente sia, con più probabilità, in combinazione tra loro.

Esse sono fondamentalmente le seguenti:

- la **Value Proposition**
(cioè il prodotto/servizio offerto al mercato/clienti)
- la **Value Chain/Business Architecture**
(cioè il posizionamento nella catena del valore e/o la configurazione d’impresa)
- i **Key Business Processes**
(cioè i processi di business fondamentali)
- lo **Human Capital Management**
(cioè le modalità di utilizzo della risorsa umana per la realizzazione del business)
- l’**Infrastruttura IT**
(cioè la tecnologia e le modalità di utilizzo dell’IT)

Alcune considerazioni e suggerimenti per le prime due aree di innovazione sono già stati trattati in precedenti numeri di OL3.

Ricordo a tal riguardo che l'innovazione nella **value proposition** può essere realizzata con un approccio tradizionale, cioè attraverso un **empowerment** del contenuto del prodotto, ma anche mediante l'attivazione di una dimensione **“servizio”** da associare al prodotto, che può costituire elemento di differenziazione e quindi di competitività, o addirittura con la trasformazione di un prodotto in un servizio.

Come esempio di value proposition “prodotto-servizio” si pensi ai prodotti venduti di fatto attraverso la formula delle “flotte gestite” (auto, computer, ecc...).

Come esempi di trasformazione di prodotti in servizio si pensi alle logiche di full leasing e “pay per use” (macchine movimento terra, aerei, ecc..., direttamente affittati anziché venduti) oppure all'utilizzo on demand di hardware o software.

Un'altra vasta area di possibile innovazione è costituita dalle **“Operations”**, cioè dai processi operativi di un'impresa o organizzazione.

Si tratta innanzitutto di innovare quei processi che possono costituire vantaggio competitivo nello scenario di business in cui l'azienda opera. Ciò può avvenire attraverso un re-engineering di qualche processo chiave con un eventuale, drastico potenziamento delle performance più significative, oppure attraverso la progettazione ex novo di un processo prima inesistente: in questo caso si tratta di Business Process **Engineering** e non di re-engineering.

In tale area esistono due **Processi di Business** particolarmente importanti se si parla di innovazione e di possibile vantaggio competitivo: il **processo di sviluppo dei nuovi prodotti** e **la supply chain**.

Il **processo di sviluppo dei nuovi prodotti e processi** è importante in quanto:

- il successo di un'azienda è strettamente legato alle sue capacità di immettere nel mercato nuovi prodotti;

OL3



17



- i nuovi prodotti lanciati nel mercato devono ottenere un alto grado di soddisfazione e la loro affidabilità deve essere, sin dai primi esemplari e lotti di fornitura, ad un livello eccellente;
 - i tempi di messa a punto di nuovi prodotti devono essere sempre più brevi (più il tempo è breve, più alto è il vantaggio competitivo ottenibile)
 - la tecnologia (di prodotto e di processo) è il fattore chiave dello sviluppo di nuovi prodotti.
- A ciò si aggiungano le necessità derivanti dalle logiche di sviluppo della nuova value proposition sui tre “baricentri” del nuovo scenario competitivo.

Il mondo delle Commodities, dove:

- si perseguono strategie di economia di scala
- i nuovi leader di mercato stanno velocemente conquistando una posizione dominante, fornendo prodotti “accettabili” a prezzi molto bassi
- **innovare** significa progettare prodotti e/o modalità meno costose, compresa la produzione in differenti locations (**design to cost/design to manufacturing**).

Il mondo dei pacchetti “prodotto-servizio” (quello ad esempio delle flotte d’auto), dove:

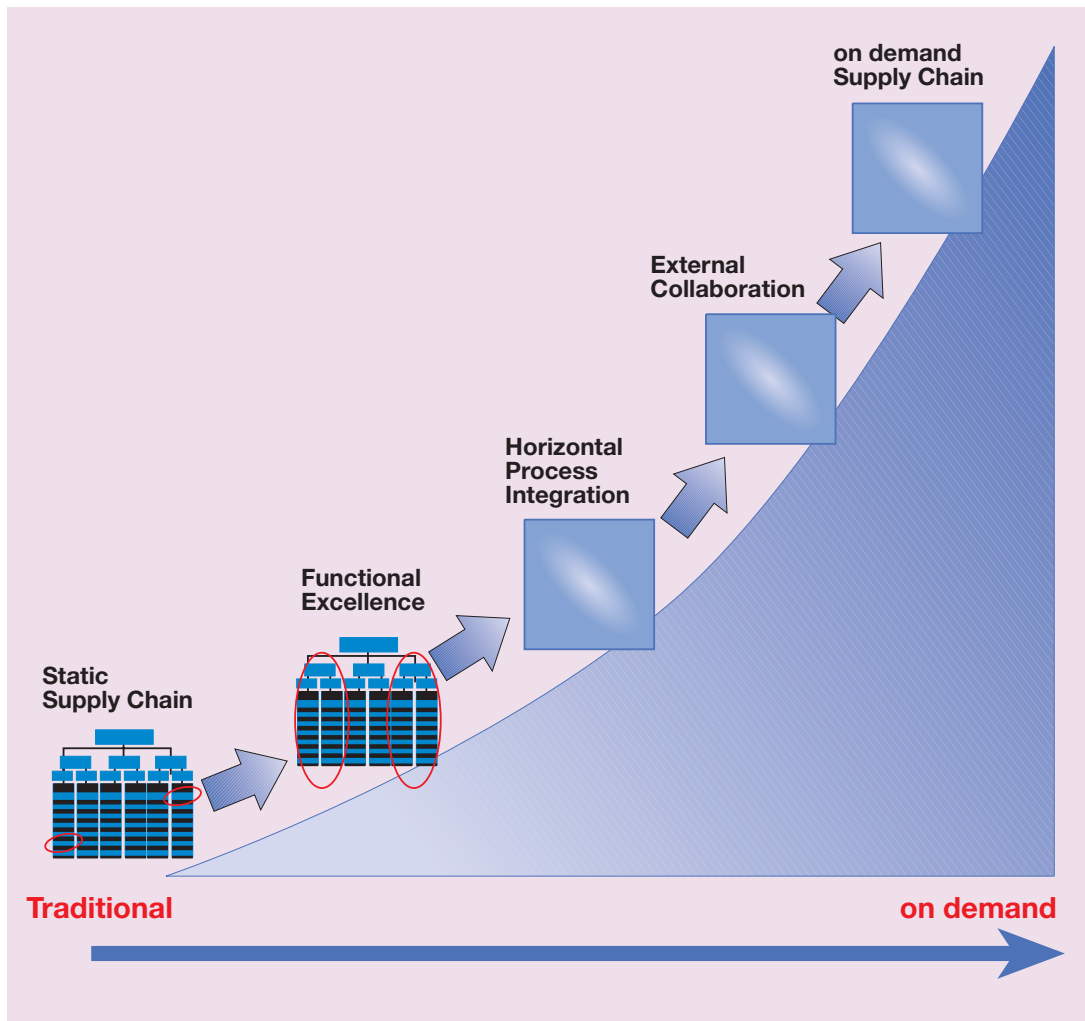
- si perseguono strategie di alto volume di business
- occorre progettare fin dall’inizio il pacchetto integrato prodotto-servizio
- la dimensione servizio è sempre più importante
- **innovare** significa saper predisporre prodotti service-oriented (**design to full life cycle cost**).

Il mondo dei prodotti ad alto “valore percepito”, dove:

- si perseguono strategie di ricerca degli alti margini
- occorre sviluppare prodotti sempre più innovativi:
 - per nicchie sempre più “profonde” (articolazione dei target) con maggiori capacità di customization

- spesso per luxury brands (“made in Italy...”)
- innovare significa progettare prodotti e/o modalità a maggior valore percepito
(design to value)

A supporto di tali nuove enfasi e necessità si stanno velocemente sviluppando e rendendo disponibili sistemi sempre più potenti di **PLM (Product Life cycle Management)** con forte orientamento al **Virtual Product Design**, alla **Virtual Product Innovation**, ecc..., per ridurre drasticamente il time to market, per tenere in piedi più opzioni fino al più tardi



*Figura 1
Il trend evolutivo
nelle strategie
della supply
chain*

possibile, per simulare la vita in uso del prodotto, per la gestione delle garanzie, per il tracking in uso, e così via.

Per quanto riguarda **la supply chain**, le aree di innovazione che le aziende stanno attivando riguardano principalmente il potenziamento delle capacità connesse alle necessità di operare in network integrati orizzontalmente e guidati sempre più da logiche “on demand”. In tale realtà occorre saper fare partnership con player continuamente variabili, garantendo sempre elevati livelli di performance.

OL3

Una recente indagine del Massachusetts Institute of Technology ha rivelato che i CEO di aziende Fortune 500 ritengono che la competizione futura, nel business ad alto volume, sarà proprio tra le supply chain. Il trend evolutivo nelle strategie della supply chain è rappresentato nella **Figura 1**.

21

L'evoluzione del ruolo della supply chain è stato supportato dalla tecnologia.

Negli anni '80 l'eccellenza funzionale è stata spinta dallo sviluppo di sistemi di manufacturing, negli anni '90 i sistemi ERP hanno permesso di integrare e automatizzare i processi interni, nel 2000 molte aziende hanno utilizzato le potenzialità del web per collaborazioni virtuali con clienti o partner. Adesso è il momento della banda larga, dell'RFID, del wireless, del Sense&Respond e quindi dell'azienda a componenti, dell'azienda on demand.

L'on demand, rispetto al business process reengineering, permette non solo di migliorare quello che l'azienda quotidianamente fa, ma dà un'opportunità di **breakthrough**, di fare cioè attività mai realizzate.

Il BPR voleva raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile, mentre oggi il focus è sul vantaggio strategico, che è sicuramente più dinamico e probabilmente più passeggero.

Infine, la differenza principale tra miglioramento del BPR e il **breakthrough** dell'on demand è la differenza tra **miglioramento continuo** ed **innovazione continua**.



communication

radio
information

SMR1011

Come innovare una supply chain verso l'on demand

La supply chain on demand può aiutare le aziende ad essere più focalizzate, reattive, in grado di modificarsi rapidamente e più “resilienti” verso i clienti. Si tratta in prima istanza di rispondere dinamicamente ai cambiamenti in modo molto più veloce rispetto alle catene tradizionali.

Un presupposto fondamentale per tale tipo di capacità operativa è l'uso di applicazioni condivise e su open standard per sfruttare la collaborazione in tempo reale ed avere un'accurata visibilità delle informazioni. Tutto ciò permette di comprendere rapidamente le variazioni di mercato e, di conseguenza, di spostare le risorse in modo dinamico al fine di anticipare il mercato stesso. Lavorando su dati raccolti in tempo reale è possibile valutare le reali dimensioni del mercato e non solo la domanda prevista. Infine, utilizza una struttura di costi variabili che possono essere aumentati o diminuiti in base al fatturato.

Sicuramente capace di realizzare un Breakthrough in tal senso è l'utilizzo della tecnologia RFID. Gli smart tag dell'RFID identificano in modo univoco un oggetto e lo seguono attraverso tutto il suo ciclo di vita: dalla produzione, all'assemblaggio, alla consegna e alla vendita. L'RFID permette di avere visibilità dell'inventario in tempo reale con dati accessibili via web. Quando si parla di “adattabilità” della catena logistica si intende la capacità di capire quello che sta succedendo e di rispondere adeguatamente in tempo reale (**sense&respond**). È, in altre parole, l'abilità di tenere sotto controllo gli eventi, di percepire le modifiche in corso, di interpretare e valutare le informazioni disponibili e in base a queste decidere, in tempo reale. L'azienda deve essere strutturata all'interno per poter gestire tutto ciò.

Devono essere definite delle metriche con cui misurare costantemente tutta la catena (end-to-end). I processi devono essere disegnati per essere in grado di identificare un problema quando non è ancora tale (real time exception management). Deve essere definito un processo di “accountability” che coinvolga tutti i nodi del network (partner, clienti) sfruttando i concetti di

On Demand Maturity Model

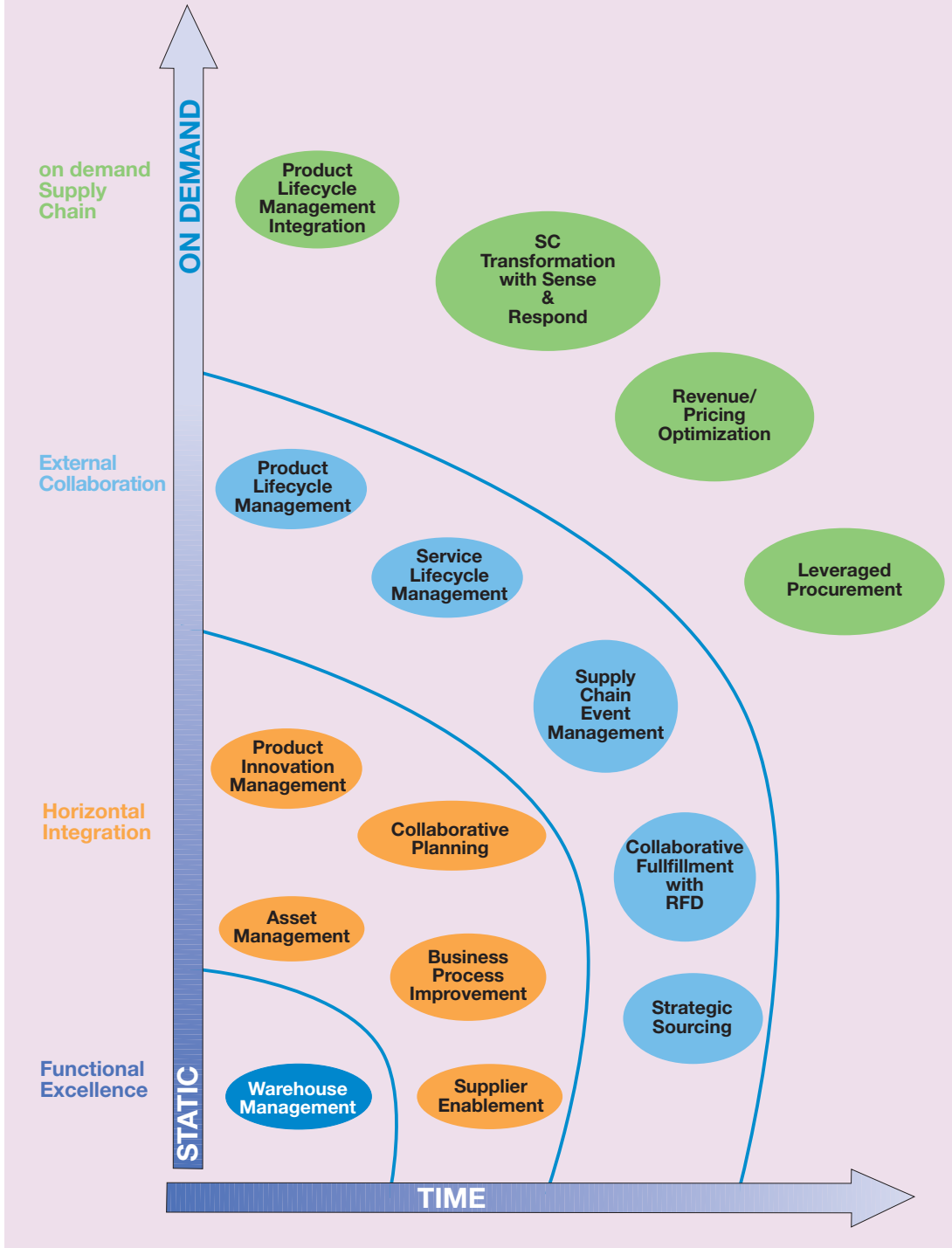


Figura 2
La Supply Chain verso il modello on demand

team virtuali, team condivisi e [collaborative decision making](#). La collaborazione tra tutti i partecipanti al network include la possibilità di avere una visibilità completa di tutte le informazioni e gli eventi.

Agenti intelligenti, in grado di analizzare gli eventi e comprendere come comportarsi in analoghi casi futuri, sono alla base della gestione della conoscenza e di analisi di trend per miglioramenti continui.

Nella [Figura 2](#) sono schematizzati i passi principali per una reale trasformazione on demand della supply chain e le relazioni con il mondo del PLM.

Le possibilità di rendere “speciale” la propria azienda operando sui processi di business sono veramente tante, ne abbiamo trattate solo alcune.

OL3

25