



CEINTEC
Lazio

*L'organizzazione aziendale come strumento per generare
conoscenza e innovazione*

CEINTEC Lazio – Assindustria Rieti

Workshop

*Comprendere i processi per incentivare e gestire la crescita del
territorio*

Park Hotel Villa Potenziani
Rieti, 4 giugno 2003

**Qual è la
componente più
importante di una
Coca Cola?**



**LA
CONOSCENZA**

Alluminio

Il marchio

Il design della bottiglia

Il know-how di marketing

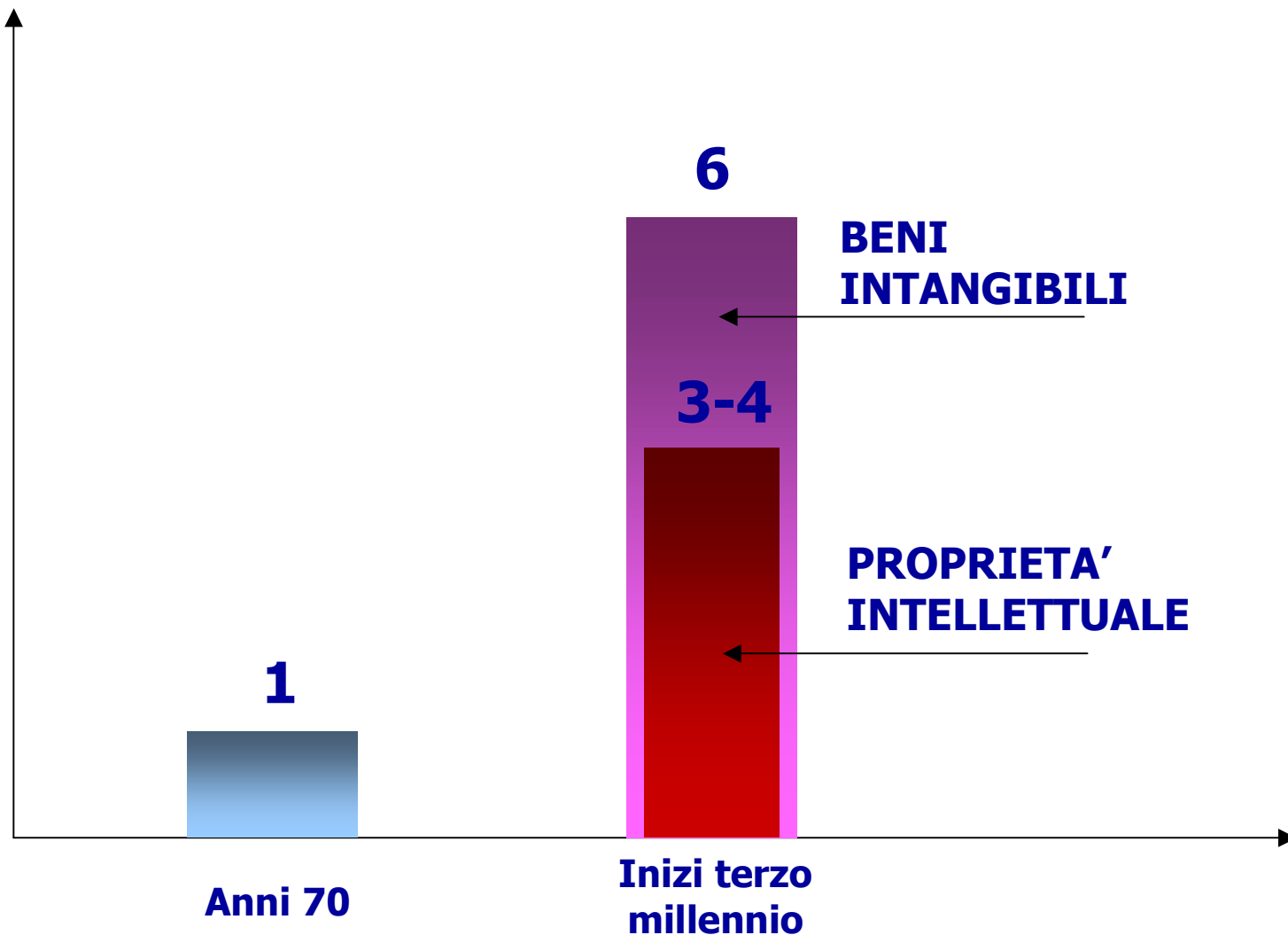
La bibita

**Beni immateriali,
legalmente
protetti o no**



Valore di mercato e valore contabile

Rapporto fra
Valore di
Mercato e
Valore contabile
per azioni dello
S&P 500



La crescita della ricchezza intangibile genera un crescente divario fra valore di mercato e valore riflesso dal bilancio

La ricchezza dell'Impresa

RICCHEZZA COMPLESSIVA

**Beni
Monetari**

**Beni
Fisici**

BENI INTANGIBILI

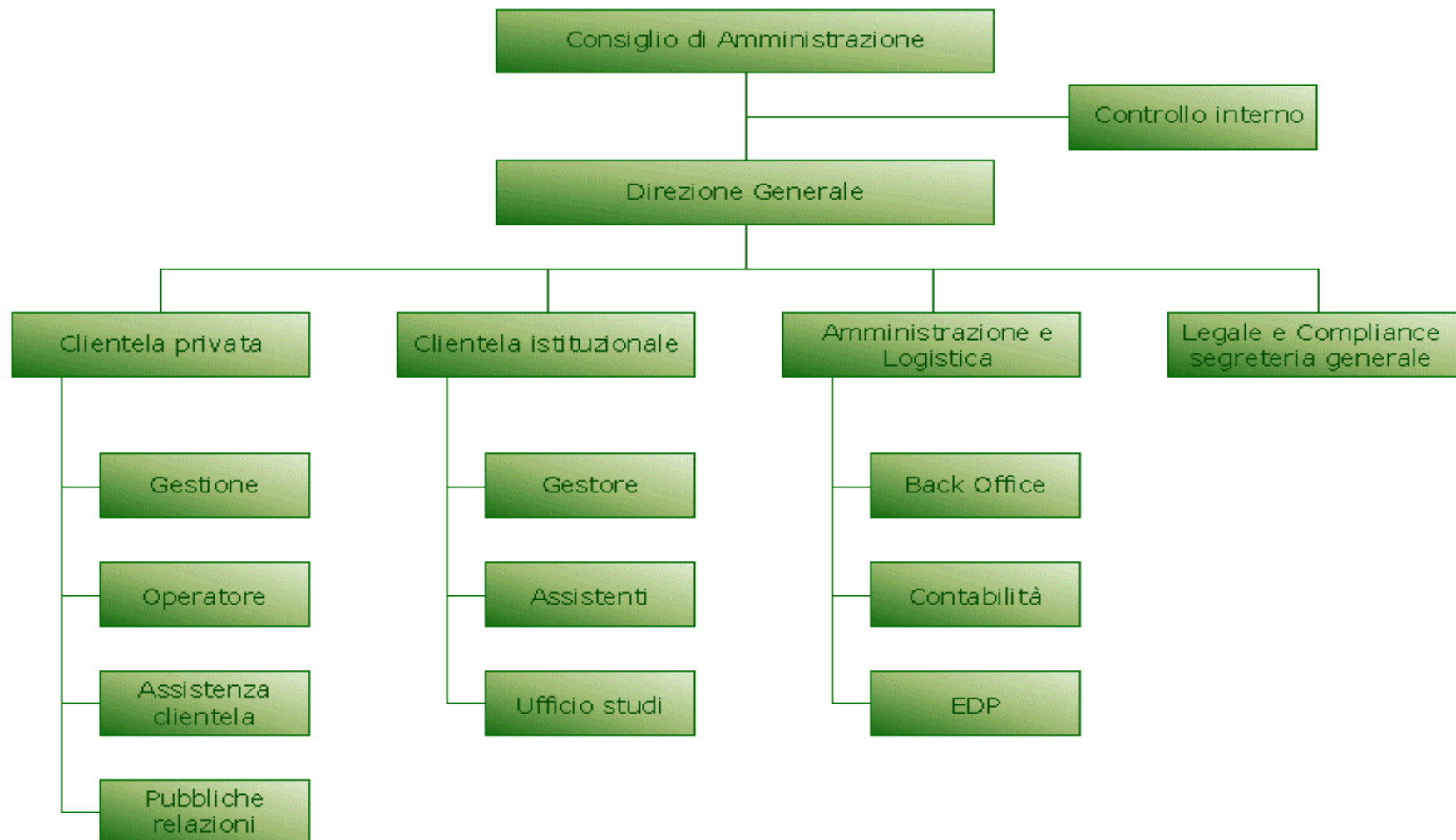
**BENI INTANGIBILI
PROTETTI
LEGALMENTE
(Proprietà
Intellettuale)**

I Beni Intangibili rappresentano la maggiore ricchezza

Perché innovare

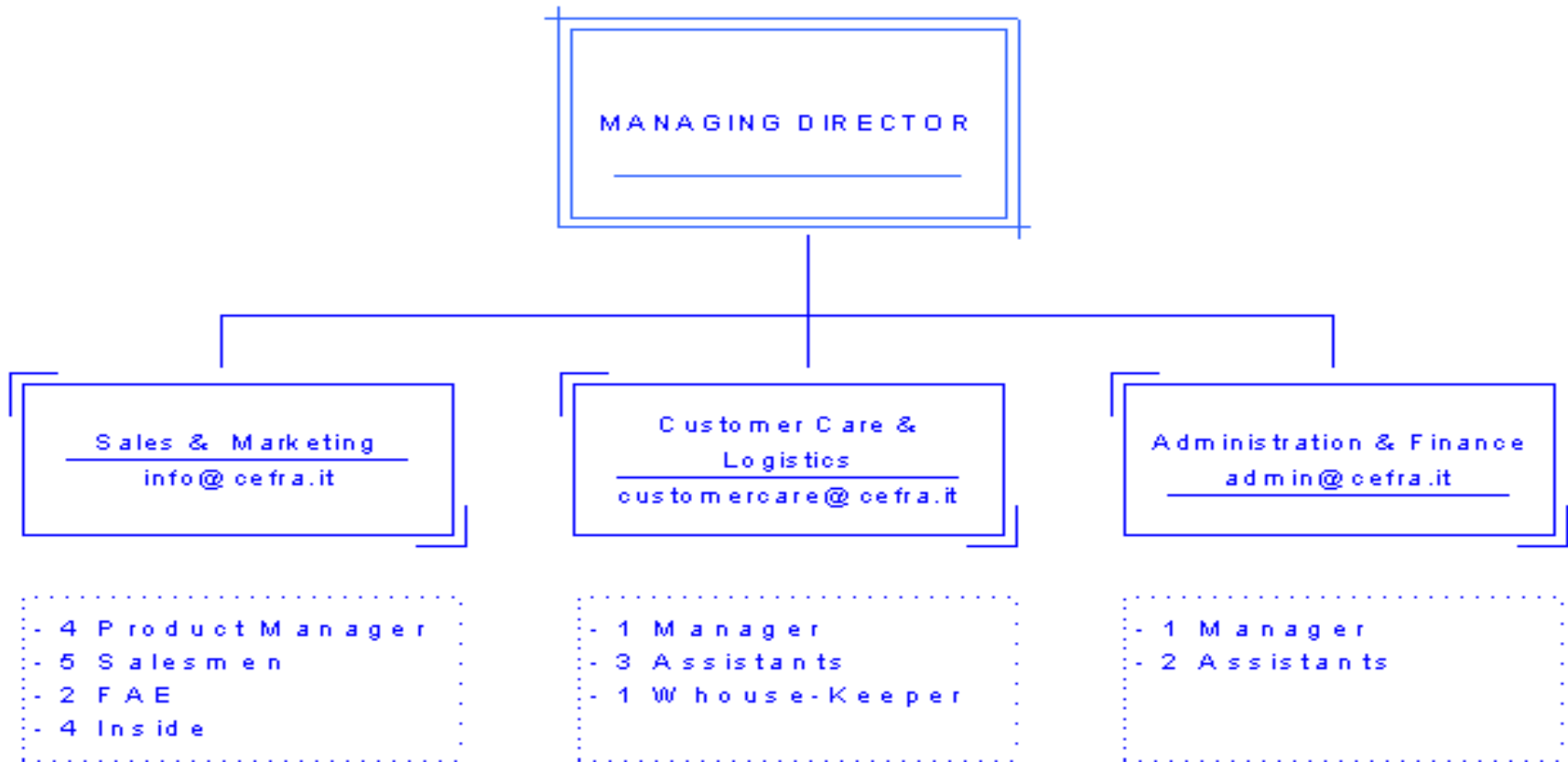
- ❑ Innovare significa “*mutare in modo più o meno esteso e profondo, mediante l’introduzione di sistemi e criteri nuovi*” (Devoto & Oli)
- ❑ Affinché sia realizzata innovazione deve essere generata nuova conoscenza
- ❑ L’impresa è competitiva quando:
 - è in possesso di una cultura aziendale orientata all’innovazione, capace cioè di **generare nuova conoscenza**
 - è inserita in un sistema il quale, *a livello nazionale e territoriale*, ha in sé *la consapevolezza e la capacità di definire politiche orientate a sostenerne lo sviluppo*

L'idea che abbiamo di struttura aziendale



Un'idea sempre meno aderente alla realtà... 6

Le organizzazioni diventano snelle...



...pochi livelli gerarchici, agilità, processi lineari... 7

La struttura fra tradizione e innovazione

Struttura tradizionale

- Burocratica
- Con diversi livelli gerarchici
- I manager gestiscono, i collaboratori eseguono
- Politiche e procedure che creano elevata interdipendenza dei processi decisionali

Struttura “piatta”

- Meno burocrazia, regole, dipendenti
- Pochi livelli gerarchici
- I manager guidano il lavoro di collaboratori con ampia autonomia gestionale
- Procedure snelle che generano minime interdipendenze e rapidi processi decisionali

La cultura aziendale...

... tradizionale

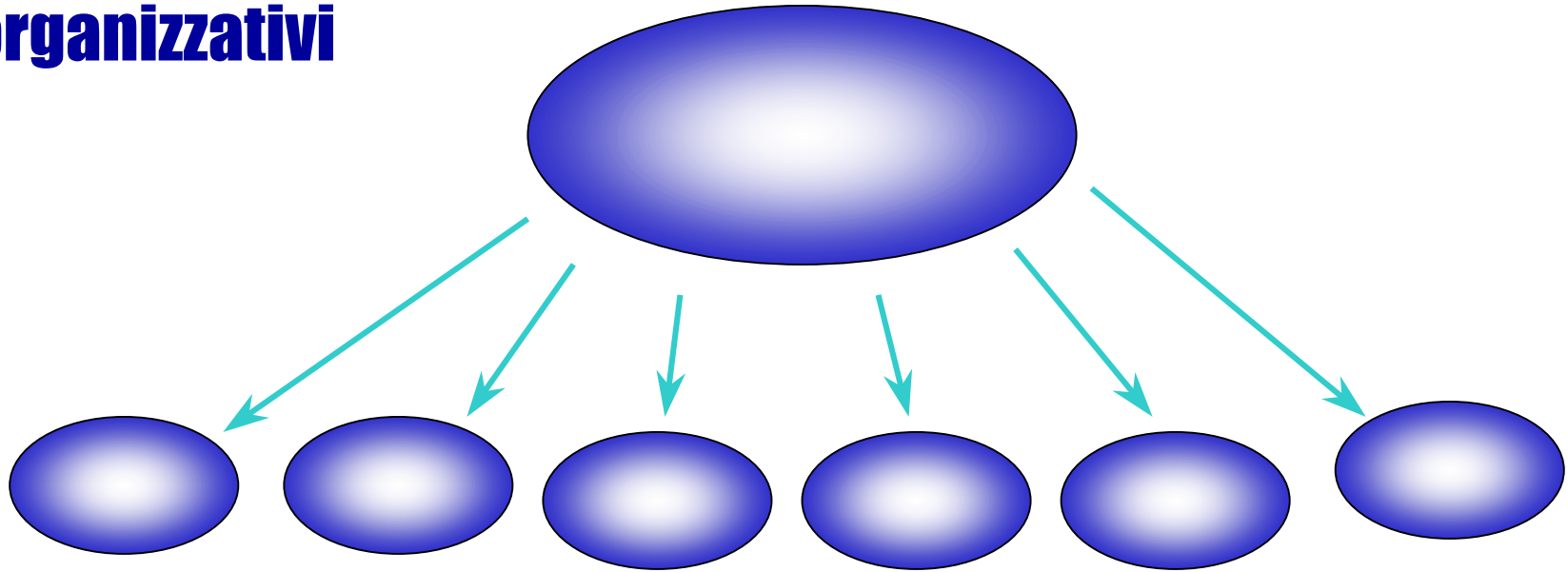
- Focalizzata all'interno
- Centralizzata
- Lenta nel decidere
- Diplomatica e politica
- Avversa al rischio

...e aperta alla competizione

- Orientata all'esterno
- Conferisce potere
- Rapida nel decidere
- Aperta e franca
- Trasforma il problema in opportunità

Alcuni modelli organizzativi

Il franchising



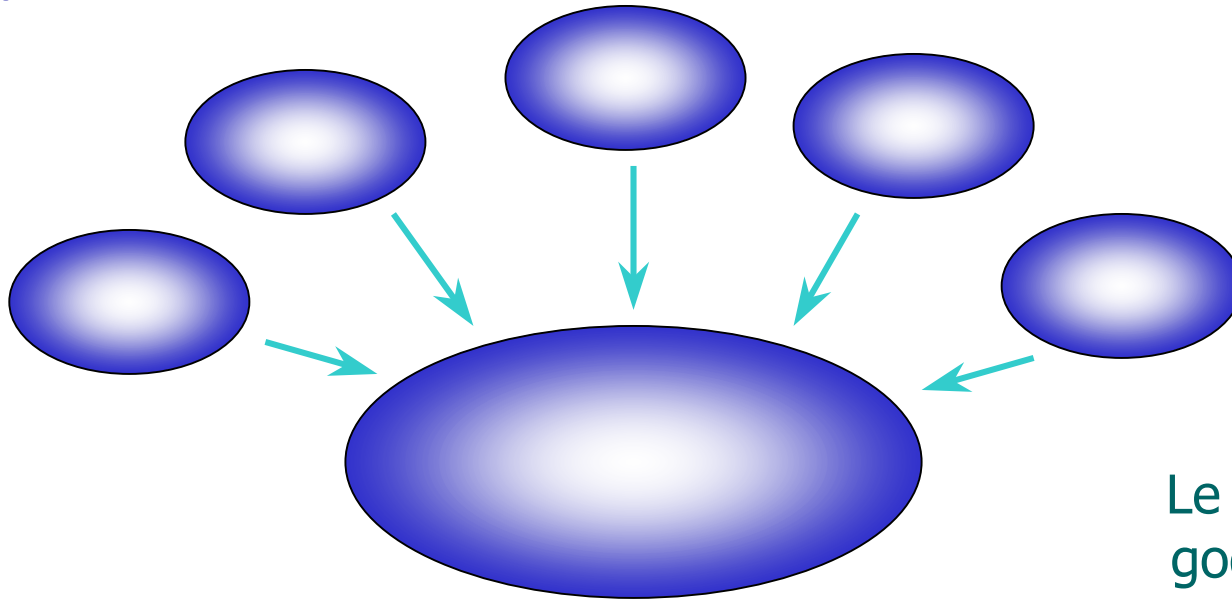
Dal nodo centrale dipendono molte unità operative tra loro non in comunicazione

I margini di cambiamento derivanti dalle attività operative a contatto con i clienti sono ridotti o nulli

Il nodo centrale sviluppa nuove conoscenze, le codifica e le trasmette ad unità periferiche, pronte per un'immediata applicazione

Alcuni modelli organizzativi

Società di consulenza



Il centro dell'organizzazione svolge prevalentemente funzioni di supporto e coordinamento

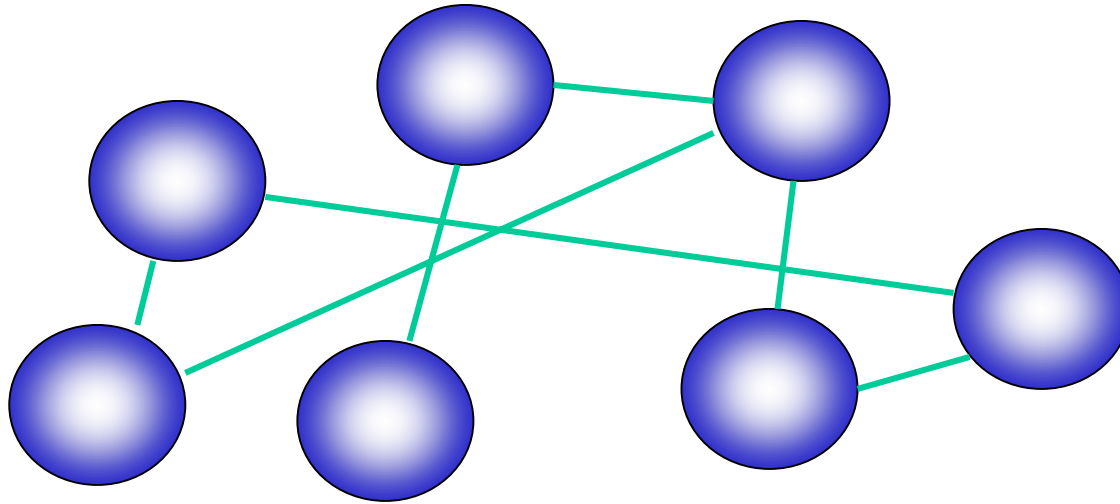
Il flusso di conoscenze va dalle unità operative verso il centro

Le unità operative godono di elevata autonomia: esiste il rischio di distacco dalle regole imposte dal centro e la perdita di controllo delle operazioni

Modello adottato quando le soluzioni richiedono elevata interazione personale e capacità di utilizzare le conoscenze in modo flessibile e innovativo.

Alcuni modelli organizzativi

Rete di Soggetti: individui/impres



Conoscenza e autorità sono disperse tra i diversi nodi rendendo difficile la gestione. I flussi di conoscenza seguono esigenze istantanee e un ordine non prestabilito

Difficile coordinamento e debolezza dei legami tra i nodi

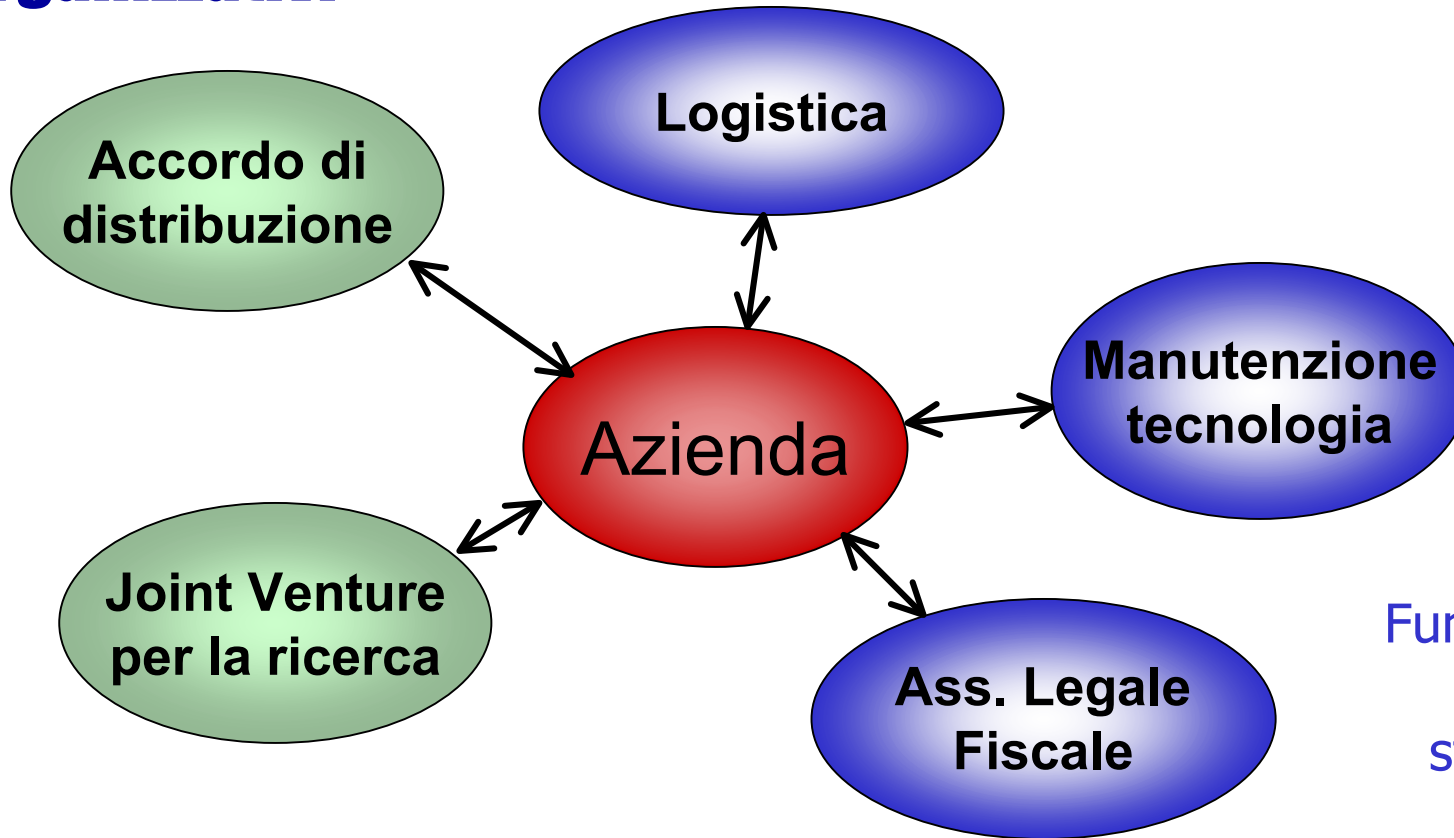
Su singoli progetti possono attuarsi coordinamenti promossi da nodi diversi

Ogni Soggetto opera da un nodo apportando conoscenze originali all'insieme

Organizzazione adatta ad ambienti altamente competitivi che richiedono conoscenze specialistiche e flessibilità di impegno

Alcuni modelli organizzativi

L'impresa connessa



Alleanze sancite da accordi contrattuali (distribuzione) o scambi azionari (joint venture) permettono lo sfruttamento dei beni aziendali con partner che hanno obiettivi convergenti e non conflittuali

Funzioni essenziali ma non strategiche sono assolve da Soggetti esterni in possesso di competenza specifica superiore per l'attività in questione

Le risorse umane nella struttura piatta

- ❑ Personale capace di autonomia gestionale e decisionale: hanno spesso competenza specifica superiore a quella del capo
- ❑ Persone coinvolte nel risultato complessivo dell'azienda: è richiesto loro di proporre ed implementare soluzioni autonome e creative
- ❑ Motivate alla crescita personale e professionale, che vedono legata alla realizzazione di sé come individui
- ❑ Visione della carriera come strumento di crescita complessiva, personale e professionale
- ❑ Il manager ha prevalentemente stile di leadership partecipativo: coordinare l'azione di chi "ne sa di più" rappresenta una sfida relativamente nuova e difficile

L'azienda investe esclusivamente in competenze strategiche: acquisisce quelle che le sono necessarie per gestire il business da altre imprese che hanno in quello specifico mestiere la ragione stessa della loro sopravvivenza

Il Capitale Umano



L'Organizzazione burocratica

- **Pigra**
- **Reagisce se
attaccata**
- **Non ama il
cambiamento**



L'Organizzazione connessa

- **Si adatta**
- **Si nutre
dell'ambiente**
- **Assorbe e
restituisce**



L'impresa innovatrice si configura come un sistema ...

- ...in grado di definire la propria strategia di mercato
- ...capace di utilizzare il know-how che possiede e di generare innovazione anche attraverso il contatto con l'ambiente esterno
- ...che sa selezionare i fornitori e affidare loro parti importanti (ma non strategiche) dei propri processi, attingendo a conoscenze specifiche superiori e contenendo i costi di struttura
- ...in grado di stringere alleanze con soggetti in possesso di beni complementari e obiettivi non conflittuali al fine di accrescere competitività

E inoltre...

- ❑ ...ha struttura snella, scarsa burocrazia, processi semplici
- ❑ ...è governata dalla fiducia, le idee circolano liberamente, si è liberi di sbagliare (con moderazione)
- ❑ ...gestisce persone consapevoli che il proprio destino è in quello che essi stessi fanno per sé, distaccandosi da logiche assistenziali e dall'attesa messianica di interventi (dello Stato o del grande Capitale) che risolvono il problema del lavoro
- ❑ ...persegue con *feroce determinazione* l'acquisizione di vantaggio competitivo che la concorrenza non può replicare (proprietà intellettuale)
- ❑ ...lavora ogni giorno per costruire una cultura orientata al cambiamento
- ❑ ...guarda in faccia la realtà, senza utopie

In contesto territoriale nel quale i Soggetti interessati allo sviluppo...

- ...aiutano i pescatori a pescare
- ...assicurano la disponibilità di strutture formative in grado di portare esperienze concrete e capaci di accrescere lo sviluppo di una cultura industriale orientata all'innovazione
- ...favoriscono la presenza sul territorio di competenze capaci di rappresentare quel “serbatoio di sapere” in genere disponibile solo nelle grandi aree urbane
- ...creano le condizioni per la nascita di nuove imprese che hanno nell'innovazione tecnologica la loro vocazione
- ...favoriscono l'insediamento di imprese (specie quelle piccole), assicurando la presenza sul territorio delle condizioni del loro sviluppo industriale

Arduino Mancini

Laureato in ingegneria chimica, ha maturato esperienze professionali in aziende multinazionali come Esso Italiana e Colgate-Palmolive nella valutazione economico-finanziaria degli investimenti, nel controllo di gestione e nel marketing di prodotto.

Ha vissuto esperienze manageriali significative in aziende come Reuters Italia, Agenzia Ansa e Zivago.com, consolidando un'esperienza di progettazione e gestione in ambito organizzativo e strategico.

Opera come consulente di management e organizzazione con focalizzazione sulle leve di sviluppo dell'innovazione competitiva:

- Progettazione di processi finalizzati allo sviluppo di innovazione*
- Gestione delle alleanze*
- Gestione strategica della Proprietà Intellettuale*
- Business management*

È autore di numerose pubblicazioni sul tema del Capitale Intellettuale d'Impresa.

Indirizzo e-mail: arduino.mancini@tin.it