

## Il processo di innovazione VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI VINCENTI

di Clara Bortolameotti e Antonio Bozza

In questo articolo trattiamo la fase conclusiva del processo di innovazione che abbiamo affrontato nei precedenti articoli relativi alla capacità creativa e alla messa in atto di metodi per lo sviluppo e la generazione di idee all'interno di un'azienda.

Il processo di valutazione dei rischi (Fig.1) è caratterizzato da due tappe fondamentali che sono:

- la generazione delle Idee;
- l'identificazione delle opportunità.

I Modelli Creativi sono strumenti metodologici per lo sviluppo della prima fase ed alcuni di essi sono stati descritti nell'articolo precedente (Il Nodo n. 17, novembre 2007).

Una volta sviluppate le "n" opportunità si tratta di definire quali di esse possano essere effettivamente le **idee vincenti**.

Per effettuare una scelta il più possibile appropriata, con lo scopo di individuare le poche idee vincenti, risulta efficace applicare modelli di analisi del *Risk Management Strategico* (Il Nodo n. 15 - marzo 2007) correlati con una corretta Valutazione delle Opportunità.

La letteratura relativa al *Risk Management* è in continua evoluzione e si presenta oggi nello scenario della cultura aziendale come una sorta di strategia innovativa per orientare e gestire i processi di innovazione in ogni ambito relativi al prodotto, al processo e al management.

Nel linguaggio corrente, che appartiene alla cultura di ieri, il vocabolario dell'Istituto di Enciclopedia Treccani definisce il "rischio" come *eventualità di subire un danno, connesso a circostanze più o meno prevedibili*. Nella nuova corrente di pensiero del management, a livello delle *best practices* internazionali, il concetto di rischio si identifica in due aspetti significativi e precisamente in **rischi puri** e **rischi speculativi**.

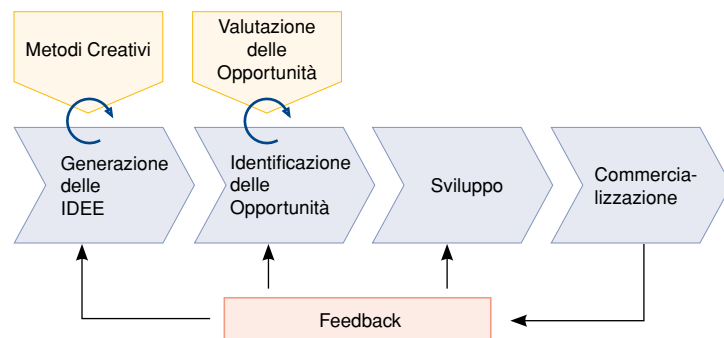
I **rischi puri** sono quelli definiti dal linguaggio ortodosso (Vocabolario Treccani), cioè correlati solo all'eventualità di subire un danno.

I **rischi speculativi** sono quelli ai quali, al verificarsi di un evento, possono essere associate circostanze negative (danno e/o minaccia) o, alternativamente, circostanze favorevoli (opportunità).

Generalmente le due tipologie di rischio, puro e speculativo, convivono e nell'ambito del rischio speculativo si tratta di determinare quando lo stesso si presenta sotto la forma di un'ulteriore *minaccia* oppure di un'*opportunità*.

Quanto sopra esposto rappresenta l'applicazione della gestione dei rischi, nell'ambito dei progetti, definita come *Project Risk Management*, che considera i *rischi* ma soprattutto le *opportunità*.

Fig.1  
Il processo di Innovazione



## Metodologia di analisi per la valutazione rischi e opportunità

Il modello qui proposto (Fig.2), si articola su un concetto a quattro dimensioni: *pericolo, opportunità, probabilità* e *obiettivo vincente*.

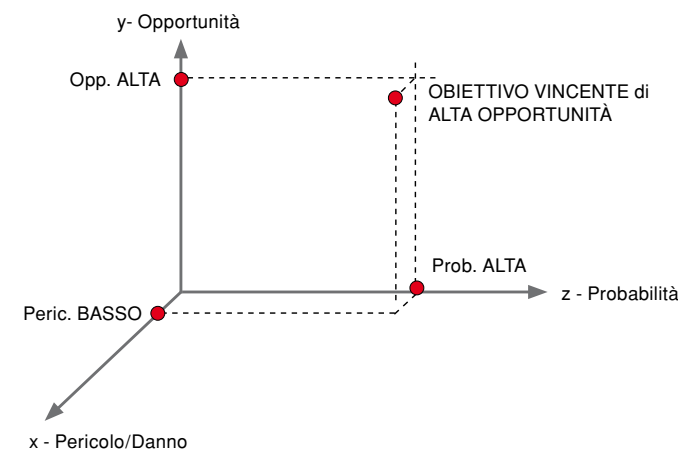
Il grafico tridimensionale riportato nella figura 2 presenta gli assi x, y e z nel senso orario, in modo da mettere in stretta consequenzialità il pericolo e la opportunità.

La quarta dimensione *obiettivo vincente* è rappresentata dallo spazio volumetrico che si colloca a ridosso della parte alta degli assi y e z.

Il *pericolo* e l'*opportunità* sono considerati su due dimensioni distinte proprio per mettere in luce il fatto che di fronte ad un aspetto di analisi possono convivere sia i pericoli che le opportunità. L'analisi distinta permette di localizzare le peculiarità e di indirizzare lo sviluppo progettuale nel ridurre i pericoli e nell'esaltare le opportunità.

Quanto sopra esposto può essere rappresentato dalla seguente relazione funzionale:

Fig.2  
Rappresentazione grafica del modello Alphascan Project Risk Management



$$\text{Obiettivo Vincente} = f(\text{Pericolo}; \text{Opportunità}; \text{Probabilità})$$

Non è possibile individuare un modello matematico per rendere operativa la relazione "f" in quanto ci sono troppi aspetti che interagiscono e non rispondono attraverso un algoritmo in modo univoco fra le relazioni di input e di output.

Partendo da una considerazione di Galileo "Ciò che è misurabile, misuralo e ciò che non è misurabile rendilo tale", è stato adottato un metodo di valutazione di tipo euristico articolato sugli strumenti di lavoro di seguito indicati.

Sono state definite tre griglie di valutazione rispettivamente per il *pericolo*, l'*opportunità* e la *probabilità*;

Le opportunità sono definite sulla base di cinque fattori di valutazione e precisamente:

- nuove opportunità di mercato, da valutare analiticamente;
- miglioramento competitivo, da valutare analiticamente;
- innovazione prodotto/processo;
- innovazione gestionale;
- miglioramento ambiente e sicurezza.

Fig.3  
Indicatore di Significatività Strategica per le scelte Progettuali ISP

Indicatore di Opportunità "O"	5	100	95	85	70	55	45	40	35	30	25	20	15	10	5	5	5	5
	4	90	85	80	65	50	40	35	30	25	20	15	10	5	5	5	0	0
	3	75	70	65	55	45	35	30	25	20	15	10	5	5	5	0	-5	-10
	2	50	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	5	5	0	-10	-20	-40
	1	25	20	20	15	15	10	10	5	5	5	0	0	0	-10	-25	-40	-80
	0	0	0	0	0	0	-5	-5	-10	-10	-15	-20	-20	-30	-50	-80	-90	-100
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
	Indicatore di Rischio "R"																	



Ogni opportunità può interessare da una a tutte le voci sopra elencate ed ogni voce incide con uno specifico peso di importanza. E' stata definita la metrica di valutazione proprio per rendere misurabili le valutazioni espresse a livello di dettaglio e complessive. Un'apposita linea guida definisce le modalità di sviluppo del processo di "valutazione degli obiettivi vincenti", i partecipanti, la leadership e le modalità di gestione creativa del gruppo di lavoro. Per lo sviluppo del modello quadridimensionale sono state utilizzate due matrici di valutazione. Con la prima matrice, che si utilizza per lo sviluppo del pericolo e della probabilità, si definisce il rischio. Con la seconda, che si utilizza per lo sviluppo del rischio e della

opportunità, si definisce il valore dell'obiettivo che può essere definito l'indicatore di significatività strategica.

La matrice (Fig. 3) restituisce l'Indicatore di significatività strategica di progetto/obiettivo (ISP) in un valore compreso tra +100 a -100, dove:

- in zona positiva, tendente a +100, rappresenta l'obiettivo vincente;
- attorno allo zero rappresenta l'area dell'indifferenza;
- in zona negativa rappresenta l'obiettivo perdente;

La tabella (Fig. 4), riporta una sintesi della scala dei valori della matrice finale e le rispettive interpretazioni di validità strategica del progetto/obiettivo.

Fig.4

Valut. ISP	Descrizione
80 < ISP = 100	<b>Altissimo</b> Interesse Strategico del nuovo progetto
50 < ISP = 80	<b>Alto</b> Interesse Strategico del nuovo progetto
20 < ISP = 35	<b>Basso</b> Interesse Strategico del nuovo progetto
5 < ISP = 20	<b>Medio</b> Interesse Strategico del nuovo progetto
ISP = 0	<b>Nessuno</b> Interesse Strategico del nuovo progetto
0 > ISP = -30	Interesse Strategico <b>Negativo</b> del nuovo progetto
-30 > ISP = -100	Interesse Strategico <b>Molto Negativo</b> del nuovo progetto

### Conclusioni

Il metodo qui descritto deve essere applicato secondo un processo iterativo per orientare gli indirizzi di qualità progettuale del processo di sviluppo del progetto/obiettivo.

L'applicazione del modello risponde ad un concetto di metodo sistemico che non è per nulla complesso da applicare ma che richiede, alla base, una cultura d'approccio che può essere descritta nei seguenti punti:

- i partecipanti alle analisi di valutazione degli obiettivi vincenti devono essere espressione dei settori commerciale, marketing, ricerca e sviluppo, produzione ed altri di specifico interesse;
- il processo di analisi e valutazione deve seguire le regole del gruppo di lavoro, nello spirito per il quale solo la squadra può fornire valore aggiunto a livello di eccellenza;
- la preparazione delle persone dev'essere ad un livello culturale all'altezza del lavoro di gruppo, dove la considerazione, il rispetto e l'intelligenza dei colleghi del gruppo stesso sono al di sopra di ogni altro aspetto;
- la figura del leader rappresenta il ruolo nevralgico e strategico per l'applicazione creativa e costruttiva del modello di valutazione degli obiettivi vincenti.

Tale percorso è anche un'opportunità per tutto il personale coinvolto per far crescere il proprio bagaglio personale in termini di professionalità, di competenza e di cultura aziendale.

### Bibliografia

- **Project Risk Management** - Alberto Nepi - 2007
- **Unorma UNI ISO 10006** - Linea guida per la gestione dei progetti
- **Il brainstorming. Pratica e teoria** - Claudio Bezzi, Ilaria Baldini
- **Creatività e innovazione** - Editore: Harvard Business Essential - Etas, 2003

## GUARDARE AVANTI

### Ovvero: come percepiamo il futuro

di Paolo Damianis

Gli psicoanalisti classici sono convinti che i traumi e le vicende emotive vissute da bambini ci condizioneranno per tutta la vita. Questo in parte può essere anche realistico, ma ritengo che una persona sia condizionata non solo dal suo passato ma anche (e forse soprattutto) dal modo in cui percepisce il suo futuro.

Gli animali usano i sensi e gli istinti per predire cosa accadrà: l'odore di un predatore che ancora non si vede fa rintanare le prede. Noi esseri umani ci facciamo delle costruzioni mentali per avere un maggiore controllo delle situazioni. Naturalmente ognuno costruisce a modo suo.

### La "casa" del futuro

Immaginiamo che la nostra immagine del futuro sia fatta più o meno come la costruzione di una casa: alla base ci sono le fondamenta (ovvero i dati dell'esperienza, le cose che già sappiamo, la nostra storia di vita, le competenze specifiche e generali sul mondo); sopra le fondamenta si costruiscono i muri di mattoni, ovvero tutte quelle cose che sono prevedibili e la routine quotidiana, le cosiddette ASPETTATIVE: ci aspettiamo che il cane scodinzoli quando ci vede, che la moglie o il marito ci dia un bacio prima di andare al lavoro, che la nostra macchina si accenda al primo giro di chiavetta, che gli amici ci salutino, che il nostro computer si avvii, che arrivi la paga a fine mese, eccetera. Nei muri mettiamo finestre, che sono i sogni, le possibilità, le SPERANZE: speriamo in una bella vacanza, magari speriamo di vincere la lotteria e andare in un'isoletta esotica, speriamo che il collega carino o la collega simpatica ci inviti a cena, eccetera.

Più alta è la "casa" e maggiori sono le nostre AMBIZIONI: le ambizioni si sviluppano quando abbiamo forti aspettative (muri molto alti) e forti speranze (molte finestre).

Nella casa mettiamo una porta, che ci difende dalle nostre PAURE CONCRETE: possiamo temere la malattia, l'invecchiamento, il dolore, la perdita, l'abbandono, l'aggressività di un prepotente, eccetera. Con il tetto ci difendiamo dalle PAURE IRRAZIONALI: temiamo destini implacabili, sfortuna, sciagure, imprevisti terrificanti, rapimenti alieni, eccetera.

### Le caratteristiche della nostra "casa"

Ci sono case molto diverse tra loro nella realtà che ci circonda.

Ogni persona vede il futuro in modo molto diverso e questo influenza le sue scelte, lo stile di vita, il modo ed il ritmo che utilizza nel suo agire.

Facciamo qualche esempio.

#### 1) La casetta di campagna

Non è molto alta, le ambizioni non sono eccessive, ci sono tante finestre, cioè tante speranze, e spesso la porta è lasciata aperta (fiducia negli altri, ottimismo). Questa casa è caratteristica di persone adattabili, aperte, forse un po' ingenua, che non fanno grossi progetti a lungo termine e che tendono a vivere giorno per giorno, gustando le speranze, che tengono vive dentro di sé e apprezzando anche le sicurezze.

#### 2) La villetta al mare

E' aperta, molte finestre, tanta luce, è caratteristica dei sognatori romantici, delle fanciulle che aspettano il principe azzurro, di quelle persone un po' svagate e con la testa tra le nuvole che vorrebbero che il mondo li sorprendesse, che ci fosse più magia, che si aspettano un futuro da favola. Non sono molto ambiziosi e non tendono a fare grandi progetti ma hanno una grande sensibilità e sanno apprezzare le piccole cose.





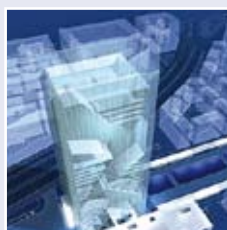
### 3) Il palazzo antico

Ha muri alti e spessi, finestre non troppo grandi, porte solide. E' tipico di persone abitudinarie che vogliono avere un buon controllo sulla propria vita, hanno alcune speranze ma non si basano su di esse. Si basano su un forte senso di potere e regole o rapporti di forza che permettono di affrontare i problemi con un certo senso di sicurezza. Non sono molto ambiziosi: vogliono conservare ciò che hanno e tenere le cose così come sono. Hanno paura dei pericoli concreti e si difendono in modo massiccio: non mostrano debolezze, non mostrano sensibilità, non amano le novità.



### 4) La torre di pietra

E' una variante del palazzo antico al quale può essere collegata. E' l'ambizione legata alla sete di potere e controllo, tutto è sotto controllo, le finestre sono piccole feritoie e quindi non ci sono dei sogni, solo aspettative. Una persona che ha questo atteggiamento rispetto al futuro fa agli altri solo proposte che non possono essere rifiutate. Usa il potere in tutte le sue forme per ampliare il suo dominio. Ha orizzonti vasti e vuole un vasto territorio da controllare. Non ha grosse paure (le porte sono piccole), è ben difeso. Il futuro è un territorio da conquistare con la forza e la sola legge che vale è quella della giungla.



### 5) Il grattacielo di cristallo

E' tipico del manager visionario e un po' profeta. Molto ambizioso, non ama le abitudini (le pareti sono di vetro) ottimista e slanciato verso il futuro. E' tipico di persone molto creative che hanno anche capacità di essere dei leader, sono innovatori, geniali, ma destabilizzanti nei rapporti umani perché non offrono continuità né sicurezza nei rapporti. Hanno una costante spinta verso i futuri possibili.



### 6) La scatola di cemento armato

Questa visione del futuro è di chi ha rinunciato ai sogni, non ci sono finestre. Tutto è abitudine e l'unica emozione è legata alle paure. Paura di cambiare, che porta a non avere sogni. Le aspettative possono essere negative, può mancare il soffitto. Così si temono disastri e situazioni di pericolo oscuro. Il futuro è minaccioso ma quello che prevale è un senso di ineluttabilità, di oppressione, di soffocamento.



### 7) Le rovine

Questa è la visione del futuro più drammatica e terrificante: tutto è instabile. Ci si può aspettare qualunque disastro, si hanno paure concrete assieme a forti paure irrazionali (non c'è il tetto e non ci sono porte) si cerca un angolo, una tana in cui nascondersi. Tutto andrà sempre peggio, non c'è nessun senso di controllo sulla realtà, né sogni né ambizioni.



### 8) La cattedrale

Le aspettative sono solide colonne che spingono in alto un'ambizione coraggiosa, le finestre sono immense vetrate colorate, si sogna tanto e in grande, le porte sono aperte, la sicurezza interiore difende dai pericoli e si tende a credere in una protezione del destino, i tetti sono alti e aguzzi, come a sfidare le paure irrazionali e a sottolineare il potere della volontà sul fato avverso.

Provate a vedere quale "casa" ha il vostro futuro. Magari è diversa da quelle elencate. Provate a disegnarla. E' importante ricordare che il nostro atteggiamento rispetto al futuro determina in gran parte il successo e la soddisfazione nella nostra vita.

Una cosa molto importante:  
SIAMO SEMPRE LIBERI DI CAMBIARE CASA  
Provare per credere.



Una bellezza da vivere  
sulla punta di un'emozione.

Una finestra in PVC  
Alphacan è quel tocco di  
perfezione ed armonia che  
trasforma ogni contesto  
abitativo in un luogo unico  
e inconfondibile.



**ALPHACAN**

PROFILI D'AUTORE

Viale dell'Industria, 1 - 38057 Pergine (Trento)  
Tel. +39 0461 505100 - Fax +39 0461 532559  
e-mail: info@alphacan.it - www.alphacan.it