

Le Imprese e l'Innovazione

***Linee Guida e Buone Pratiche
per l'Innovazione delle Imprese***

Il presente documento è stato elaborato con il contributo scientifico dell'AICQ -Associazione Italiana Cultura Qualità, N.P.O. dell'EFQM



e di un gruppo di esperti qualificati:

Italo Benedini Associazione Italiana Cultura Qualità



Giovanni Bertorelli Associazione Premio Qualità Italia



Mario Fontanazza EFQM Excellence Assessor

Roberto Mirandola Consorzio Quinn dell'Università degli Studi di Pisa



Alessandro Pecorella ST Microelectronics



Massimo Tronci Università di Roma "La Sapienza"



Non è consentita la riproduzione, la memorizzazione o la comunicazione in qualsiasi forma e con qualsiasi mezzo (elettronico, meccanico, fotostatico o altro) della presente pubblicazione, in tutto o in parte, senza la preventiva autorizzazione scritta del Comitato Tecnico - Scientifico o di una licenza che ne consenta la limitata effettuazione di copie e l'uso da parte di terzi.

Introduzione - Perché è importante innovare?

Questa pubblicazione è stata elaborata a partire dal "Quadro di Riferimento EFQM per l'Innovazione" e si propone di illustrare che cosa rende un'organizzazione innovativa, fornendo al contempo indicazioni su buone pratiche adottate da organizzazioni le ader. E' utile sia per mirare all'adozione di approcci strutturati sia per valutarne coerenza, completezza ed efficacia rispetto a criteri prevalenti in uso a livello internazionale.

L'innovazione rappresenta la massima priorità per le organizzazioni, nella attuale fase di innovazione del mondo industriale. La Commissione Europea, unitamente a molte istituzioni nazionali (quali la Confindustria) e regionali, incoraggia e sostiene l'innovazione, che è considerata il miglior modo per progredire nell'economia della conoscenza.

Ciò nondimeno, il costo per portare sul mercato nuovi prodotti è raddoppiato durante lo scorso decennio e il tasso di insuccesso delle innovazioni è spesso valutato fra il 60 e l'85%.

L'innovazione non è una moda estemporanea: sono ormai trent'anni che le imprese vi individuano uno dei più importanti fattori di successo. E non vi sono segnali di una inversione di tendenza. Insomma, l'innovazione è destinata a dominare la nostra agenda ancora per lungo tempo.

Sono ormai superati i tempi della produzione di massa, quando erano i volumi il principale fattore di competitività. Le economie di scala hanno ancora la loro importanza, ma devono essere integrate da una buona dose di creatività, lo spirito dell'innovazione. Clienti diversi hanno aspettative diverse, che devono essere soddisfatte con offerte economicamente sostenibili.

L'innovazione, poi, non è soltanto un imperativo per le imprese private: anche i settori pubblico e non profit devono sviluppare uno spirito maggiormente innovativo.

Oggi più che mai, pare non esservi limite alle esigenze degli uomini, ma contemporaneamente l'imperativo della sostenibilità pone limiti sempre più severi al modo in cui lavoriamo e consumiamo: si sa, tuttavia, che i limiti sono il motore dell'invenzione. Continueranno a emergere nuove tecnologie. Vi sono, insomma, tutte le condizioni perché l'innovazione resti in vetta alle priorità dei manager.

Ogni organizzazione che vuole essere innovativa deve considerare inoltre che promuovere le nuove idee nei processi di realizzazione di nuovi prodotti e servizi è condizione necessaria ma non sufficiente a garantire il successo. L'innovazione fiorisce solo nelle organizzazioni in cui questa sfida viene affrontata seriamente, laddove si prende in considerazione ogni azione di management in grado di migliorare la capacità di innovare. La presente Linea Guida, così come il Quadro di riferimento EFQM per l'Innovazione, forniscono un quadro ricco e variegato di azioni di management spesso critiche in tale area.

Questa pubblicazione in particolare si propone di aiutare le organizzazioni a misurare la loro performance in termini di innovazione e a migliorare la loro competitività, ma anche di fornire linee guida ed esempi di buone pratiche a chi deve supportare le organizzazioni in questo percorso, attraverso il supporto, la consulenza o la valutazione delle loro prestazioni.

L'Innovazione

Che cos'è l'Innovazione?

L'innovazione va ben al di là della semplice evoluzione tecnica. Innovazione significa:

Nuovi modi di vivere nel mondo attuale

Nuovi modi di servire i clienti

Nuovi modi di offrire valore ai clienti

Nuovi modi di lavorare

Nuovi modi di costruire alleanze e di creare risorse e competenze

L'innovazione non è fine a se stessa. Non è qualcosa che l'organizzazione fa di tanto in tanto per reinventarsi. L'innovazione sistematica richiede investimenti, ma deve anche generare un ritorno su di essi. In una parola, deve aggiungere valore.

La letteratura accademica e sul management è ricca di definizioni dell'innovazione, e tutte hanno in comune il fatto che essa costituisce il motore della creazione di qualcosa di nuovo. E' un processo di cambiamento che crea valore.

Tenendo conto della letteratura in materia e delle ricerche sull'innovazione, la presente Linea Guida assume come definizione di innovazione la seguente:

L'innovazione è la traduzione pratica delle idee in nuovi prodotti, servizi, soluzioni, processi, sistemi e interazioni sociali. L'innovazione non riguarda solo il lancio di nuovi prodotti o la tecnologia di processo: l'innovazione si esplica anche in un radicale cambiamento culturale nel modo di impostare i processi operativi e di supporto, la pervasione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione all'interno di tutti i processi dell'azienda e della catena a monte e a valle della stessa, nuovi modi di servire i clienti, nuovi modi di offrire valore ai clienti, nuovi modi di lavorare, nuovi modi di costruire alleanze e di creare risorse e competenze, nuove modalità di posizionarsi rispetto al mercato.

In conseguenza di tale definizione dell'innovazione, la gestione dell'innovazione viene definita in termini di gestione di tutte le attività che concorrono a dar vita all'innovazione.

Quando si parla di innovazione in genere, si pensa o a nuovi prodotti o a grandi rivoluzioni tecnologiche. La realtà è assai più complessa.

Le organizzazioni innovano quando creano nuovi prodotti, nuove versioni di prodotti esistenti o, talvolta, nuove generazioni di prodotti. Sono sempre più numerosi i progettisti che ragionano in termini di piattaforme di prodotto, vale a dire strutture o architetture comuni a una molteplicità di versioni diverse. E' un modo per avvantaggiarsi delle economie di scala offrendo contemporaneamente soluzioni diverse ai diversi clienti.

Anche esplorare nuovi mercati è un modo per innovare. Non è solo un altro modo per ribadire quanto già detto, poiché nuovi mercati significa spesso nuove esigenze e nuovi rapporti. L'esplorazione di nuovi mercati può comportare nuove opportunità, ma può anche rendere più complicato il business.

Chi trae vantaggio dall'Innovazione?

L'innovazione è il motore del processo competitivo. A trarre vantaggio sono per prime le organizzazioni che le introducono con successo sul mercato:

Quando si è i primi a presentare qualcosa di nuovo, si può volgere questa situazione a proprio vantaggio traendone significativi profitti fintanto che si è i soli a commercializzare la novità. Questo fatto, inoltre, può fungere da calamità verso nuovi clienti e migliorare l'immagine dell'organizzazione.

Le innovazioni che sconvolgono un intero settore tendono a fare scalpore e diventano memorabili. La maggior parte delle innovazioni, tuttavia, è assai più umile, ma il loro effetto globale non è meno importante. In molti casi esse forniscono all'organizzazione che le ha introdotte un vantaggio temporaneo, o contribuiscono a una riduzione di costi in linea con le tendenze di settore, o alla conservazione della quota di mercato. Spesso l'innovazione non è altro che un requisito necessario per non restare indietro. Talora può anche avere un significato strategico, nel senso che fornisce la risposta a quegli interrogativi strategici fondamentali che ogni impresa deve periodicamente riconsiderare:

- Dove sta l'unicità della nostra offerta ai nostri stakeholder?
- Chi sono i clienti cui realmente ci rivolgiamo?
- Quali sono le attività, le competenze e le organizzazioni critiche a questo fine?
- Che cosa facciamo dentro e fuori la nostra organizzazione?

Anche i clienti traggono vantaggio dall'innovazione. Le nuove caratteristiche dei prodotti accrescono la loro soddisfazione; di pari passo con i miglioramenti, inoltre, scendono i prezzi. Uno dei fattori chiave in un mondo in cui le innovazioni tendono a moltiplicarsi consiste nel creare offerte facilmente comprensibili e confrontabili da parte dei clienti.

Nelle organizzazioni l'innovazione offre sfide entusiasmanti al personale coinvolto nella progettazione, nella commercializzazione e in molte altre funzioni. Se ben gestita e comunicata, l'innovazione può generare fra i dipendenti entusiasmo e un senso di orgoglio, con il corollario di opportunità di apprendimento e delle possibilità di lavorare in team, che spesso è assai apprezzata. Una cattiva gestione dell'innovazione, d'altro canto, può generare caos e disordine, con conseguenti gravi frustrazioni nel personale. Anche nel caso dell'innovazione, dunque, è l'adeguatezza della gestione il nodo della questione.

Quanto alla società, l'innovazione può fornire soluzioni maggiormente eco-compatibili ed effetti positivi a livello della comunità. Perché ciò avvenga, occorre che le organizzazioni prendano attentamente in considerazione i vantaggi ed i rischi potenziali associati alle novità che introducono sul mercato. Il rischio zero non può mai essere garantito, ma è possibile minimizzare le incertezze. Al contrario, spesso le innovazioni portano vantaggi alla società, in termini di sicurezza, eco-compatibilità, riduzione dei consumi delle risorse non rinnovabili ecc.

Le sfide dell'Innovazione

Per le organizzazioni è tutt'altro che facile innovare con successo, e spesso non è facile decidere quale sia l'approccio migliore.

In alcune organizzazioni lo sviluppo dei prodotti può essere un processo caotico e disorganizzato. Gli esperti, invece, raccomandano l'adozione di un processo più strutturato, soprattutto se la sfida è quella di introdurre sul mercato con una certa continuità prodotti relativamente semplici.

All'altro estremo dello spettro si collocano le organizzazioni che hanno definito procedure piuttosto dettagliate per sovrintendere all'innovazione. Esse, tuttavia, possono finire per regolamentare le attività innovative in modo talmente pervasivo da inibire la creatività del personale: il formalismo ed eccessivi controlli gerarchici, infatti, scoraggiano l'iniziativa.

Per essere innovatori di successo, le organizzazioni devono saper bilanciare diversi aspetti della loro attività: la struttura, l'organizzazione e le previsioni con la libertà, la responsabilizzazione diffusa e la ricerca di risultati sorprendenti.

Non tutte le attività di innovazione richiedono lo stesso approccio: quando regna l'incertezza, dovrebbero prevalere impostazioni che privilegiano la libertà e la responsabilizzazione, in modo che le persone abbiano la libertà di sperimentare; in condizioni di minor incertezza, può essere implementato un processo più strutturato.

Quando si tratta di prodotti e servizi nuovi, il tempo gioca un ruolo critico nel processo di innovazione. E' saggio investire il più presto possibile nel processo di esplorazione di quante più possibile soluzioni alternative: il costo dell'esplorazione di una molteplicità di soluzioni nelle primissime fasi del processo, allo scopo di definire ciò che va fatto e come farlo, è di gran lunga inferiore di quello da sostenere per correggere gli errori a progetto avanzato o di quello connesso al lancio di un prodotto zoppicante fin dalla sua comparsa.

Una delle grandi sfide dell'innovazione consiste nel bilanciare costantemente una molteplicità di interazioni. Nelle attività di ricerca e sviluppo, per esempio, durante gli ultimi decenni si è accresciuto il ruolo delle partnership. In quanto processo, l'innovazione supera i confini delle singole organizzazioni, dal che consegue l'esigenza di sistemi di management adatti a governare tali processi interorganizzativi.

Oltre agli accordi di partnership, intervengono di necessità molte altre interazioni, alcune volte a esplorare idee nuove che poi verranno abbandonate, altre che produrranno risultati concreti. Fornitori, clienti, opinionisti e specialisti delle varie tecnologie hanno tutti un ruolo da svolgere quando si tratta di portare alla luce qualcosa di nuovo. E tutte queste interazioni devono essere appropriatamente gestite.

Come partire?

1. Prendere le decisioni

Per prima cosa la decisione chiave dell'organizzazione, i leader devono definire che cosa significhi innovazione per la loro organizzazione. Non si tratta semplicemente di stabilire nuove misure connesse all'innovazione, ma anche di creare un'atmosfera in grado di promuoverla. Devono inoltre definire la propensione al rischio dell'organizzazione e fissare un quadro chiaro del tipo di innovazione che si attendono e come essa contribuirà al progresso dell'organizzazione.

I leader devono guidare i loro collaboratori, incoraggiandoli ad affrontare a viso aperto rischi e incertezze, ad ascoltare i clienti e le potenziali fonti di idee nuove e ad agire di conseguenza. Devono definire le attese connesse all'innovazione e concordare i risultati potenzialmente conseguibili.

Da un punto di vista strategico è importante il ruolo che l'organizzazione mira a svolgere. Tale ruolo può essere schematizzato come segue:

- Esploratore
- Continuatore immediato
- Colonizzatore
- Imitatore
- Specialista.

Gli esploratori cercano di conquistare una posizione di leadership di mercato per conquistare vantaggi monopolistici. Sono i primi, ma sostengono tutti i rischi dell'insuccesso dell'innovazione.

I continuatori immediati cercano di costruire sulle esperienze degli esploratori, nel tentativo di ridurre alcuni rischi e di entrare rapidamente nel mercato.

I colonizzatori entrano nel mercato quando questo giunge a maturità. Lanciano le innovazioni quando i relativi sviluppi sono meno soggetti a incertezze. Se non riescono a far tutto da sé, i colonizzatori tendono ad acquisire gli esploratori o i continuatori immediati.

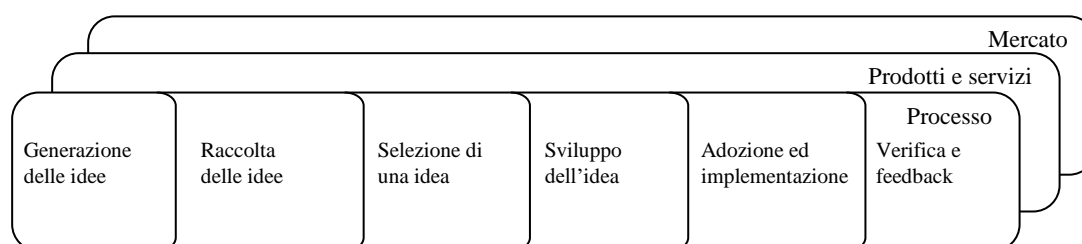
Gli imitatori si concentrano sulle ultime fasi del processo di innovazione. Tendono a concentrarsi sull'offerta di prezzi più bassi. Gli specialisti cercano di evitare la concorrenza concentrandosi su nicchie nelle quali possa risultare redditizia una profonda conoscenza del mercato e delle tecnologie.

La tipologia nella quale l'organizzazione intende inserirsi deve essere decisa e chiaramente dichiarata all'atto della definizione delle politiche a strategie di innovazione.

2. Gestire il processo

Le idee e i progetti innovativi devono essere gestiti con il minimo indispensabile di controllo e la scelta delle persone giuste da inserire nel progetto è critica. Un primo passo è spesso quello di costituire dei team multidisciplinari dotati di un mandato chiaro, ma anche di ampi spazi di autonomia. Quando si dirige un progetto è fondamentale un'attenta gestione del rischio, e non solo quelli attinenti il progetto in quanto tale, ma anche quelli successivi. Fra i rischi da mettere in conto vi è quello del mancato rispetto delle scadenze, che invece rivestono grande importanza. Molte organizzazioni adottano una progressione "a imbuto", che consente di ridurre progressivamente il livello di incertezza a mano a mano che il progetto procede. La figura seguente illustra la forma classica di un progetto di innovazione. Tra una fase e quella successiva vengono condotte verifiche per assicurare la riduzione del grado di incertezza.

Figura 1: Il processo di un progetto di innovazione



3. Imparare dall'esperienza a servirsi delle buone pratiche

E' importante fare tesoro delle esperienze dei progetti precedenti e delle relative decisioni. Le organizzazioni intenzionate a sviluppare una cultura dell'innovazione, dunque, devono acquisire l'abitudine di ricavare dai successi come dai fallimenti le lezioni chiave per avvalersene nei progetti futuri. Altrettanto importante è la ricerca e la conoscenza delle migliori pratiche per l'innovazione.

Le Buone Pratiche per l'Innovazione

Nel seguito vengono indicati esempi significativi di buone pratiche attraverso le quali una organizzazione può indirizzare l'impostazione della propria strategia di innovazione, dei processi che la sostengono e delle misure che ne verificano l'efficacia e l'efficienza; allo stesso modo, una organizzazione o un valutatore esterno all'organizzazione possono verificare quanto il "sistema" dell'impresa che indirizza l'organizzazione ed i processi che la sorreggono siano impostati sulla base di contesti solidi ed universalmente condivisi e stiano dando positivi risultati.

Vale la pena di ribadire che le indicazioni riportate nel seguito non vanno considerate in modo prescrittivo o come una check list, ma servono solo a dare un esempio, il più possibile completo, delle buone pratiche all'interno delle quali ogni organizzazione deve cercare il proprio percorso per l'eccellenza nell'innovazione, sulla base del proprio settore di attività, della propria dimensione e struttura, delle proprie finalità ed obiettivi.

La Leadership e l'Innovazione

Sono di seguito indicati esempi di buone pratiche attraverso le quali i leader promuovono e favoriscono in prima persona l'innovazione nell'organizzazione

I leader promuovono l'innovazione e una cultura imprenditoriale a tutti i livelli dell'organizzazione.

I leader:

- hanno incluso i concetti dell'innovazione nella visione, missione, nelle politiche e nei valori dell'organizzazione e ne fissano i principi di supporto;
- si assicurano che sia definita la propensione all'innovazione;
- promuovono fra il personale la consapevolezza dei vantaggi che l'organizzazione può trarre dall'innovazione e incoraggiano la formulazione di nuove idee;
- assicurano buona accoglienza e promozione delle nuove idee e si rendono disponibili in termini di tempo e risorse per esplorare e valutare idee innovative;
- incoraggiano l'autonomia del personale e la creazione di una mentalità imprenditoriale nell'accettazione dei rischi, nella sperimentazione e nella volontà di sfidare lo status quo;
- assicurano coaching e formazione alle persone con un ruolo chiave nell'innovazione;
- incoraggiano le interrelazioni e lo scambio di idee e conoscenze come base dell'innovazione e diffusione di "storie di successi" della propria, come di altre organizzazioni, come stimolo e punto di riferimento;
- creano e promuovono opportunità per sviluppare prodotti e servizi innovativi;
- consegnano premi e riconoscimenti legati all'innovazione.

I leader sono coinvolti in prima persona nel definire e implementare appropriati modi di lavorare a sostegno dell'innovazione

I leader:

- si assicurano che la struttura dell'organizzazione consenta la realizzazione delle politiche, delle strategie e dei piani per l'innovazione;
- si assicurano che sia sviluppato un adeguato processo complessivo per l'innovazione ed un chiaro sistema di misura delle relative attività integrato nel sistema di management;
- garantiscono che tutte le funzioni e unità operative si impegnino nel favorire l'innovazione;
- definiscono e utilizzano criteri chiari per la selezione, lo sviluppo, il monitoraggio dei progetti di innovazione e la valutazione dei risultati;
- definiscono chiari meccanismi di riesame del processo dell'innovazione.

I leader lavorano fianco a fianco con gli stakeholder per identificare opportunità e promuovere l'apertura all'innovazione.

I leader:

- motivano tutti gli stakeholder nei confronti dell'innovazione come generatrice di ricchezza e motore di crescita sostenibile dell'organizzazione, di occupazione e di sostenibilità ambientale e sociale;
- sono coinvolti con i clienti e altri stakeholder come fonte di innovazione (per esempio, esigenze future, feedback sui prodotti e servizi esistenti);
- collaborano con i partner chiave per lo scambio di conoscenza, la verifica delle opportunità di innovazione e l'introduzione di prodotti e servizi innovativi sul mercato;
- partecipano attivamente ad organizzazioni professionali, convegni e seminari finalizzati alla promozione ed al sostegno dell'innovazione.

I leader promuovono e sostengono la cultura dell'internazionalizzazione, della salvaguardia dell'ambiente e dell'utilizzo delle tecnologie digitali

I leader:

- promuovono e sostengono la diffusione di una cultura dell'internazionalizzazione come fattore di innovazione e competizione in un'economia globale;
- promuovono l'identificazione e l'utilizzazione delle tecnologie digitali emergenti a supporto dell'innovazione;
- promuovono e sostengono, con la loro partecipazione, attività mirate alla salvaguardia dell'ambiente ed al risparmio energetico e delle materie prime come fattore di innovazione e competitività;
- partecipano attivamente ad organizzazioni professionali, convegni e seminari finalizzati alla promozione e al sostegno della cultura dell'internazionalizzazione, della salvaguardia dell'ambiente e dell'utilizzo delle tecnologie digitali.

Le Politiche e Strategie per l'innovazione

Sono indicati nel seguito esempi di buone pratiche attraverso cui l'agenda esplora, individua, seleziona nuove opportunità e idee e pianifica azioni strategiche e operative per l'innovazione, definendone le priorità ed integrandole nelle strategie complessive dell'organizzazione

L'organizzazione esplora e individua su base continuativa nuove opportunità e idee.

L'organizzazione:

- impiega scenari per indagare le opportunità per il futuro;
- individua tendenze e idee emergenti dentro e fuori il proprio settore anche attraverso lo sviluppo e l'utilizzo di un sistema di "intelligence per il business" per l'analisi dei concorrenti attuali e potenziali e dei best in class, dei loro prodotti e servizi, del posizionamento di mercato;
- individua fonti di conoscenze critiche a livello di innovazione, mantiene contatti continuativi e raccoglie idee presso la comunità scientifica (università, centri di ricerca, comunità di esperti,...) per individuare opportunità specifiche;
- pone costante attenzione agli sviluppi tecnologici;
- ricerca idee innovative presso i partner, le reti di contatti, i clienti e i fornitori più avanzati;
- raccoglie idee innovative formulate sia dalle strutture interne, sia dai dipendenti.

L'organizzazione esplora e definisce in modo equilibrato le priorità per l'innovazione.

L'organizzazione:

- definisce, in funzione della propensione all'innovazione, l'approccio all'innovazione, gli elementi critici e non critici per il presente ed il futuro dell'organizzazione e i modi in cui l'innovazione contribuisce a definire i confini del business dell'organizzazione;
- identifica e adatta le opportunità di innovazione in ogni aspetto del modello di business;
- identifica i partner e le risorse strategiche, anche attraverso l'analisi delle potenziali acquisizioni, per ottenere nuovo know-how ed ampliare le proprie capacità di ricerca ed il portafoglio di idee, progetti e realizzazioni innovative;
- sviluppa un portafoglio bilanciato e coerente di idee, progetti e realizzazioni innovative attraverso la selezione delle innovazioni in grado di generare proposte di valore differenziate e superiori;
- bilancia le esigenze di innovazione di breve e lungo termine (innovazione radicale vs. incrementale, innovazione tecnologica vs. innovazione di prodotto e/o di processo, innovazione volta alla riduzione dei costi, ricerca applicata vs. ricerca esplorativa);
- allinea le strategie di innovazione con il ciclo di vita dei prodotti e servizi esistenti e assume decisioni sui tempi dell'innovazione;
- pianifica le risorse per l'innovazione anche per far fronte ad opportunità e progetti imprevisti.

L'organizzazione sviluppa il piano per l'innovazione integrato con le politiche e le strategie.

L'organizzazione:

- definisce gli obiettivi per l'innovazione;
- individua i rischi connessi alla strategia di innovazione e assume decisioni conseguenti;
- sviluppa, riesamina e aggiorna il piano per l'innovazione coerente con la missione dell'organizzazione ed integrato con le politiche e le strategie aziendali;
- definisce un set di misure relative all'innovazione;
- riesamina le politiche e gli approcci per l'innovazione e i risultati generati dalle iniziative per l'innovazione.

II Personale e l'Innovazione

Sono indicati nel seguito esempi di buone pratiche attraverso cui l'azienda adotta approcci e promuove iniziative per formare e sviluppare le risorse umane a supporto dell'innovazione e crea un ambiente che incoraggia l'innovazione

L'organizzazione sviluppa approcci e iniziative per lo sviluppo delle risorse umane a supporto dell'innovazione

L'organizzazione:

- sviluppa il piano delle risorse umane in maniera coerente con le necessità dell'innovazione;
- gestisce le assunzioni e le allocazioni del personale anche in funzione delle attitudini, conoscenze e capacità a supporto dell'innovazione;
- assegna obiettivi individuali e di team relativi ai piani dell'innovazione e valuta le relative prestazioni;
- sviluppa percorsi di carriera per il personale coinvolto nel processo di sviluppo e gestione dell'innovazione;
- attua un sistema di premi e riconoscimenti a singoli e team per le idee innovative.

Il personale è formato e istruito per contribuire attivamente all'innovazione

L'organizzazione:

- definisce una "dimensione innovazione" come parte integrante del set di conoscenze e competenze individuali;
- mappa le attitudini, conoscenze e competenze del personale e identifica i fabbisogni relativi;
- elabora e attua piani di formazione e sviluppo delle capacità individuali di: generare nuove idee, sperimentarle e risolvere i problemi; gestire le sfide dell'innovazione; lavorare in team interfunzionali; interagire con gli altri e di creare reti di contatti;
- elabora ed attua piani di formazione del personale all'impiego di metodologie e tecniche a supporto dell'innovazione.

L'organizzazione crea un ambiente che incoraggia l'innovazione

L'organizzazione:

- crea un ambiente di lavoro che supporti la creatività e la comunicazione anche mediante soluzioni architettoniche e di rete;
- sviluppa iniziative per far sì che il personale abbia coscienza del contributo di ognuno all'innovazione;
- assicura che il personale disponga delle risorse e delle condizioni per esplorare opportunità innovative;
- incoraggia e sostiene singoli e team, anche informali, per la generazione di idee innovative;
- promuove l'autonomia e le sfide imprenditoriali per i dipendenti;
- incoraggia la partecipazione a comunità scientifiche e professionali e la pubblicazione di articoli.

Partnership e risorse per l'Innovazione

Sono indicati nel seguito esempi di buone pratiche attraverso cui l'azienda ricerca, instaura e gestisce collaborazione e partnership mirate all'innovazione, finanzia l'innovazione, gestisce le tecnologie, le risorse informative e le conoscenze per l'innovazione, mantenendo una costante attenzione alle tematiche ambientali e al risparmio energetico

Come l'organizzazione instaura e gestisce partnership mirate all'innovazione

L'organizzazione:

- individua le opportunità strategiche di partnership innovativa in linea con le politiche e strategie;
- ricerca partner dotati di competenze e conoscenze innovative e stabilisce rapporti di partnership in grado di creare valore aggiunto nelle aree delle tecnologie e dei processi interni ed esterni;
- collabora con università, centri di ricerca e comunità di esperti;
- costruisce una rete di partnership innovative attraverso collaborazioni, convenzioni, alleanze, consorzi, spin-off, esternalizzazione dello sviluppo a fornitori e sviluppo congiunto;
- genera e promuove (grazie alle sinergie di partnership, supportate anche dallo sviluppo delle moderne tecnologie digitali) idee creative ed innovative in grado di migliorare i processi di integrazione dell'organizzazione con i propri partner, fornitori, clienti, banche, Pubblica Amministrazione;
- opera come soggetto a responsabilità sociale, instaurando rapporti di partnership con tutti gli stakeholder interessati, al fine di assicurare uno sviluppo sostenibile nel tempo.

Come l'innovazione viene finanziata

L'organizzazione:

- pianifica e utilizza le risorse finanziarie per sostenere l'innovazione come parte integrante del ciclo di pianificazione di business;
- crea una rete di partnership finanziarie (banche, società di venture capital, enti pubblici, nazionali ed internazionali, altri partner finanziari) orientata al sostegno dei progetti innovativi;
- accede a opportunità di finanziamento pubblico o di altri enti;
- misura e gestisce il rischio finanziario dei progetti innovativi;
- allinea sistematicamente i meccanismi di investimento con gli obiettivi di innovazione dell'organizzazione e mette a disposizione delle risorse finanziarie in modo tempestivo, per finanziare opportunità significative non previste dal ciclo di pianificazione;
- valuta l'efficacia degli investimenti nel campo dell'innovazione, attraverso meccanismi e parametri definiti che misurano il ritorno dell'investimento (non solo sul prodotto, ma anche in area ambientale, sociale, etc).

Come le tecnologie per l'innovazione vengono gestite

L'organizzazione:

- individua e valuta le tecnologie per l'innovazione (di ricerca e sviluppo, di prodotto e/o processo, informatiche digitali,...), alternative ed emergenti, in funzione delle proprie politiche e strategie innovative, e del loro impatto sul business, sull'ambiente e sulla società in cui opera;

- gestisce la gamma delle tecnologie utilizzate e sostituisce le tecnologie obsolete, con riferimento sia ai processi interni che esterni (ad es.: ottimizzazione delle risorse energetiche e delle materie prime, cleaner production, ecc);
- promuove l'innovazione a 360° (nel campo della cultura aziendale, dei processi, dell'organizzazione, della informatizzazione, dell'ambiente e dell'ottimizzazione dell'uso dell'energia e delle materie prime, ecc).

Come vengono gestite le risorse informative e le conoscenze per l'innovazione

L'organizzazione:

- raccoglie, organizza e gestisce le informazioni e le conoscenze in modo da supportare la propria politica e strategia nel campo dell'innovazione in un ottica di mercato globale;
- utilizza le risorse informative, le conoscenze e le innovazioni organizzative al fine di integrare la catena di fornitura, i processi aziendali, anticipare le domande dei clienti, elevare il valore dei prodotti integrandoli con servizi ad elevato valore aggiunto e ridurre i tempi dei processi operativi;
- utilizza le moderne tecnologie dell'informazione e comunicazione all'interno dei processi dell'impresa e della catena di transazioni, a monte ed a valle della stessa, sia a livello nazionale che internazionale;
- promuove, sviluppa e tutela le proprietà intellettuali al fine di massimizzare il valore sia per l'impresa che per i clienti.

I Processi per l'Innovazione

Sono indicati nel seguito esempi di buone pratiche attraverso cui l'agenda progetta e gestisce il processo di innovazione, favorisce la generazione di nuove idee relativamente allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, definisce la struttura organizzativa appropriata per la gestione dei progetti di innovazione, gestisce le iniziative di innovazione ed i processi aziendali per la qualità di prodotti e/o servizi.

Come il processo di innovazione viene sistematicamente progettato, gestito e migliorato

L'organizzazione:

- progetta e gestisce il processo di innovazione con chiara definizione delle fasi, dei ruoli e delle responsabilità;
- ricerca, identifica e adotta metodi e tecniche efficaci per la progettazione, gestione e miglioramento del processo di innovazione;
- attiva misure del processo di innovazione e fissa indicatori e obiettivi di performance;
- identifica e gestisce le opportunità di miglioramento continuo e/o di cambiamento radicale del processo di innovazione, attraverso l'analisi dei risultati di performance, unitamente a informazioni ricavate dalle attività di apprendimento interno ed esterno (benchmarking);
- definisce i meccanismi per risolvere specifici problemi di interfaccia sia al proprio interno sia nei rapporti con i partner esterni ai fini della gestione efficace del processo di innovazione;
- si avvale delle indagini conoscitive e delle altre forme di raccolta strutturata di dati, unitamente alle informazioni generate dal contatto quotidiano con i clienti, per determinare e migliorare i livelli di percezione relativi all'innovazione nei prodotti, nei servizi, nella gestione e nei rapporti con i clienti.

Come vengono gestiti i progetti e i programmi di innovazione

L'organizzazione:

- utilizza i dati e le informazioni raccolti per la formulazione di strategie e piani per l'innovazione, al fine di determinare con maggior dettaglio le esigenze attuali dei clienti e le loro aspettative relativamente ai progetti di innovazione;
- sviluppa nuovi prodotti, soluzioni e servizi innovativi per i mercati presenti e futuri sia nazionali che internazionali;
- assegna nuove risorse o risorse esistenti, dall'interno e dall'esterno dell'organizzazione, incluso il trasferimento eventuale di tecnologia, per offrire una soluzione all'opportunità identificata e selezionata nel processo dell'innovazione, al fine di progettare, realizzare e consegnare prodotti, soluzioni e servizi innovativi;
- sviluppa l'innovazione in collaborazione con i principali clienti utilizzatori, nazionali e internazionali, in modo da recepire pienamente le esperienze e le reali esigenze anche inesprese;
- promuove la creazione di idee e opportunità alternative durante le diverse fasi dei progetti e ne verifica le potenzialità;
- controlla le fasi di avanzamento dei progetti e delle attività di innovazione, compresi i tempi, i costi, i rischi e la qualità dei risultati;
- promuove e attua iniziative volte ad assicurare una transizione non traumatica dell'innovazione alle unità operative, ai mercati e agli stakeholder (mediante, per esempio, un lancio programmato);
- stabilisce meccanismi tali da garantire l'abbandono dei progetti non di successo e allo stesso tempo assicura che le lezioni apprese dagli insuccessi nei progetti innovativi siano usate per ulteriori miglioramenti.

Come l'innovazione viene realizzata attraverso strutture organizzative appropriate

L'organizzazione:

- utilizza piccoli team interfunzionali dotati di ampia autonomia per finalizzare rapidamente idee e opportunità;
- crea team di progetto dedicati comprendenti tutte le appropriate funzioni e relativi partner per guidare le attività di sviluppo;
- istituisce strutture o iniziative separate per rendere possibile l'innovazione radicale;
- sviluppa strutture di incubazione per progetti o iniziative promettenti ma ancora in fase di definizione;
- utilizza le funzioni per sviluppare le conoscenze presenti e future;
- definisce chiare responsabilità e meccanismi di allerta.

Risultati dell'Innovazione relativi ai clienti

Sono indicati nel seguito esempi di risultati attraverso cui l'azienda può valutare in che misura, grazie all'innovazione, offre prodotti, servizi e soluzioni che soddisfano i propri clienti

Indicatori di percezione

- immagine globale (di marca a livello innovativo, approcci innovativi nell'accessibilità, nella comunicazione, nel rispondere alle aspettative, nel ridurre i tempi di risposta);
- internazionalizzazione (capacità complessiva dell'organizzazione di operare in ambiente internazionale, multiculturale e multilingue, aggiungendo valore al cliente);
- prodotti, soluzioni, servizi (innovazione di prodotto, design, promozione e commercializzazione, gamma dei servizi offerti, assistenza post vendita);
- innovazione tecnologica;
- utilizzazione di sistemi avanzati di ICT nella comunicazione con i clienti;
- sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che permettano al cliente di integrare al massimo i suoi processi aziendali utilizzando le potenzialità offerte dalle tecnologie informatiche e della comunicazione;
- profilo ambientale (scelta dei materiali, risparmio energetico, inquinamento, recuperabilità e riciclabilità).

Indicatori di performance

- immagine:
 - riconoscimenti da parte dei clienti e candidature a premi nel campo dell'innovazione;
 - attenzione ricevuta da parte dei media relativamente all'innovazione;
- prodotti, soluzioni e servizi:
 - innovazione di prodotto;
 - innovazione nel design;
 - innovazione nella promozione e commercializzazione;
 - gamma dei servizi offerti;
 - assistenza post vendita;
- innovazione tecnologica;
- utilizzazione di sistemi avanzati di ICT nella comunicazione con i clienti;
- sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che permettano al cliente di integrare al massimo i suoi processi aziendali utilizzando le potenzialità offerte dalle tecnologie informatiche e della comunicazione;
- profilo ambientale del prodotto (risparmio energetico, recuperabilità e riciclabilità);
- performance nell'ambito di vendor rating effettuati dai clienti con riferimento all'area innovazione.

Risultati dell'Innovazione relativi al personale

Sono indicati nel seguito esempi di risultati attraverso cui l'azienda può valutare quanto il personale, a livello individuale e/o di team, contribuisce all'innovazione

Indicatori di percezione

- cultura dell'innovazione e leadership volta all'innovazione;
- strategia dell'innovazione;
- processi, strutture e tecnologie anche ICT per l'innovazione;
- gestione e controllo dell'innovazione;
- accesso a dati, informazioni e conoscenze strumentali all'innovazione;
- opportunità di apprendimento relativamente ai temi dell'innovazione;
- iniziative e strumenti per favorire l'internazionalizzazione (mentalità, cultura, mobilità, ecc);
- iniziative e strumenti per favorire l'utilizzazione di sistemi ICT avanzati (mentalità, cultura, ecc);
- iniziative e strumenti per favorire l'attenzione alle tematiche ambientali (relativamente ai prodotti e ai processi);
- possibilità di mettere a frutto le conoscenze acquisite;
- autonomia, delega e responsabilizzazione per l'innovazione;
- ambiente di lavoro favorevole all'innovazione;
- riconoscimento del contributo all'innovazione (sviluppo di carriera, sistema premiante).

Indicatori di performance

- livello di competenze innovative e/o imprenditoriali del personale;
- numero di persone impiegate nell'area R&D e percentuale sul totale;
- reclutamento di persone dotate di competenze nuove, innovative e multidisciplinari;
- formazione per lo sviluppo di competenze e/o l'acquisizione di conoscenze che favoriscano l'innovazione e promuovano una mentalità imprenditoriale;
- efficacia del training in termini di valutazione delle conoscenze acquisite (Es.: Kirkpatrick level);
- iniziative per favorire l'internazionalizzazione;
- iniziative per favorire l'utilizzazione di sistemi ICT avanzati;
- iniziative per favorire l'attenzione alle tematiche ambientali;
- coinvolgimento in attività di innovazione;
- partecipazione a progetti e iniziative di innovazione (interni ed esterni);
- suggerimenti e proposte innovative avanzate dai dipendenti;
- riconoscimenti e premi a singoli e team per idee innovative;
- partecipazione a eventi esterni (pubblicazioni, conferenze, docenze, comunità scientifica e professionale).

Risultati dell'Innovazione relativi alla società

Sono indicati nel seguito esempi di risultati attraverso cui l'azienda può valutare quanto e in grado di generare una innovazione utile alla società, sicura e rispettosa dell'ambiente.

Si tratta di indicatori di percezione della società relativamente alla capacità dell'organizzazione di creare una innovazione utile alla società, ottenuti, ad esempio, attraverso indagini conoscitive, rapporti, articolo E, riunioni pubbliche, incontri con rappresentanti pubblici ed esponenti del mondo istituzionale.

Indicatori di percezione

Immagine

- creazione di soluzioni innovative, anche a vantaggio delle comunità in cui l'azienda opera;
- coinvolgimento nelle comunità in cui l'organizzazione opera (partecipazione a programmi innovativi e formativi, coinvolgimento e sponsorizzazione di attività di sviluppo e ricerca con enti ed università);
- motore d'innovazione e benefici per le imprese locali;
- riconoscimenti ottenuti dalla comunità per iniziative innovative.

Attività innovative volte a preservare o reintegrare le risorse naturali

- scelte innovative dei mezzi di trasporto;
- impatto ambientale (emissioni atmosferiche, inquinamento idrico, produzione rifiuti, rumore e vibrazioni, inquinamento olfattivo, ecc);
- utilizzo delle risorse di pubblica utilità.

Indicatori di performance

Si tratta di indicatori interni utilizzati per monitorare, analizzare e migliorare le prestazioni dell'organizzazione nel campo dell'innovazione a 360°.

In relazione ai fini dell'organizzazione, gli indicatori di performance possono includere le seguenti aree di misura o i seguenti parametri:

- utilizzo delle partnership per promuovere l'innovazione e la creatività nella comunità;
- iniziative per diffondere informazioni e le conoscenze utili ad innescare attività innovative e creative;
- risparmio energetico (consumo energetico per unità di prodotto, % di energia rinnovabile sul totale dell'energia utilizzata);
- riduzione annuale di emissione di PFC e investimenti relativi;
- riduzione del consumo di risorse di pubblica utilità (acqua, materie prime,...) per unità di prodotto;
- scelta dei materiali a basso impatto ambientale nei prodotti, soluzioni e servizi;
- sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che permettono al cliente di ottimizzare l'uso dell'energia e delle materie prime;
- sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che permettono al cliente di evitare gli sprechi e che possano essere riciclati;
- sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che durante il funzionamento riducono l'inquinamento e le emissioni di sostanze tossiche;
- sviluppo di prodotti, soluzioni e servizi che durante il funzionamento riducono i rumori e odori sgradevoli;

- scelta dei mezzi di trasporto nella distribuzione;
- ottimizzazione della rete di trasporti;
- riduzioni ed eliminazione di sprechi e di materiali per imballaggio;
- riduzione scarti e riciclo nella manutenzione;
- capacità di informare i clienti sulle caratteristiche ambientali del prodotto, soluzione, servizio.

Risultati chiave di performance relativi all'Innovazione

Sono indicati nel seguito esempi di indicatori attraverso cui l'azienda può valutare quanto sta dedicando risorse ed investimenti in innovazione, in che misura sta ottenendo risultati di prestazione e di business di rilievo tramite l'innovazione.

Indicatori chiave di performance finanziaria

- dati relativi alla crescita (fatturato, margini, ecc);
- performance di budget nel capitolo Innovazione (performance a fronte del budget dell'organizzazione o di singole business unit);
- fatturato e percentuale del fatturato ascrivibile a prodotti/servizi con meno di x anni/mesi d'età;
- ritorno sugli investimenti in innovazione;
- esempi di ritorno degli investimenti di progetti innovativi (con considerazione dei rischi di progetto e dei tempi di ammortamento);
- reddito derivante dai brevetti (valore assoluto e percentuale sul totale);
- profitti generati da prodotti e servizi sviluppati negli ultimi x anni;
- spese R&S e percentuale sul totale;
- capacità di acquisizione di finanziamenti per progetti sull'innovazione, l'ICT, il miglioramento ambientale;
- budget R&S e sua efficienza;
- capacità di R&S (iniziative in corso, numero di progetti in corso, progetti approvati, idee in attesa di sviluppo).

Indicatori chiave di performance non finanziaria

- crescita della quota di mercato;
- time to market;
- tassi di successo dell'innovazione;
- tempo occorrente per rinnovare l'x% del portafoglio di prodotti e/o servizi dell'organizzazione;
- numero di contratti stipulati grazie ai brevetti dell'organizzazione;
- tempo speso da leader sui temi dell'innovazione;
- valutazione della performance nella innovazione;
- misura dell'efficacia dei processi connessi con l'innovazione (es.: innovazione nel design);
- grado di integrazione dei processi aziendali e della supply chain attraverso l'utilizzo di sistemi avanzati ICT;
- tasso di innovazione;
- numero di brevetti conseguiti e valore della proprietà intellettuale;
- dati, informazioni e conoscenze sull'innovazione (accessibilità, integrità, valore del capitale intellettuale);
- indicatori di performance dei fornitori e dei partner per l'innovazione (performance dei fornitori nell'innovazione, numero e valore aggiunto dei partner per l'innovazione);

- numero di partnership con università, scuole, istituti di ricerca, ecc;
- ROI delle partnership;
- investimenti per il miglioramento delle prestazioni ambientali;
- risparmi e costi evitati derivanti dal miglioramento delle prestazioni ambientali;
- incidenza sul fatturato degli interventi di miglioramento delle prestazioni ambientali (certificati verdi, bianchi, ecc).

Come valutare la propria organizzazione?

Il Quadro di Riferimento EFQM per l'Innovazione suggerisce diversi approcci all'autovalutazione, che includono l'utilizzo di questionari, tecniche di workshop, utilizzo di moduli standard, l'autovalutazione, la simulazione di partecipazione a un premio.

A livello nazionale, sono stati sviluppati ad oggi due strumenti di autovalutazione: il questionario per l'innovazione e le schede per l'Application guidata.

L'autovalutazione non consiste semplicemente nell'esaminare l'esistenza di approcci o risultati, ad esempio in riferimento alle buone pratiche prima riportate, ma soprattutto nel valutare da un lato l'adozione di approcci strutturati, diffusi e sistematicamente valutati e riesaminati, dall'altro l'efficacia di tali approcci in termini di generazione di risultati positivi, duraturi e competitivi secondo tutte le viste dei portatori di interesse: risultati economico - finanziari, di performance operativa, risultati relativi ai clienti, al personale e alla collettività.

La logica di valutazione che riassume questi concetti è la logica RADAR del Modello EFQM, per la quale si rimanda alle pubblicazioni esistenti. Uno strumento semplificato che una organizzazione può utilizzare per una autovalutazione veloce del proprio posizionamento rispetto all'innovazione è rappresentato dalla scheda di ricognizione Pathfinder qui sotto riportata. È costituita da un elenco di domande a risposta breve e immediata da applicare al proprio interno avendo ad esempio come riferimento il quadro delle buone pratiche sopra riportato.

In aggiunta all'autovalutazione, la partecipazione al Premio Imprese per l'Innovazione fornisce il valore aggiunto di una valutazione indipendente fatta da esperti.

| Risultati |
|---|
| <p>I risultati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riguardano la totalità degli stakeholder? • Sono in grado di misurare l'effetto di tutti i relativi approcci e del deployment di questi attraverso gli indicatori di percezione e di performance? • Presentano trend positivi o performance di livello costantemente buono? Se sì, da quanto tempo? • Sono collegati ad obiettivi? Se sì, questi ultimi sono stati raggiunti? • Sono confrontabili con quelli di altri, per esempio con concorrenti, medie di settore o "best in class"? • Reggono il confronto con quelli altrui? • Presentano un rapporto di causa-effetto con gli approcci? • Sono l'effetto misurabile di un insieme equilibrato di fattori, tanto al presente quanto per il futuro? • Consentono di tracciare un quadro globale e integrato della situazione? |

| Fattori | | |
|---|--|--|
| APPROCCIO | DEPLOYMENT | VALUTAZIONE E RIESAME |
| <p>L'approccio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • E' fondato su basi solide e coerenti? • E' focalizzato sulle esigenze degli stakeholder? • Supporta efficacemente le politiche e le strategie? • E' collegato con altri approcci appropriati? • E' sostenibile? • E' innovativo? • E' flessibile? • E' misurabile? | <p>Il Deployment dell'Approccio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • E' attuato in tutte le aree potenzialmente appropriate dell'organizzazione? • E' attuato in modo da esprimere pienamente il suo potenziale e la sua efficacia? • Mostra di conseguire tutti i vantaggi pianificati? • E' sistematico? • E' compreso e accettato da tutti gli stakeholder? • E' misurabile? | <p>L'Approccio e il suo Deployment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vengono misurati regolarmente per verificarne l'efficacia? • Forniscono opportunità di apprendimento? • Vengono confrontati con quelli di altri, per esempio concorrenti, medie di settore o "best in class"? • Vengono migliorati sulla base di quanto emerge dalle iniziative di apprendimento e dalle misure di performance? |

Terminologia

Apprendimento — L'acquisizione è la comprensione di informazioni potenzialmente in grado di generare miglioramenti o cambiamenti. Tipiche attività di apprendimento a livello di organizzazione sono il benchmarking, le valutazioni e/o le verifiche (effettuate sia all'interno, sia per intervento esterno), le analisi delle pratiche migliori (best practice). Fra le attività di apprendimento a livello individuale figurano l'addestramento e la formazione professionale.

Benchmark - Un risultato misurato e d'eccellenza; un riferimento o misura standard per il confronto; tale livello di performance viene riconosciuto come standard di eccellenza per un particolare processo.

Benchmarking - Processo di misura continuo e sistematico; processo di misura e confronto continui dei processi di un'organizzazione a fronte di quelli delle organizzazioni leader a livello mondiale, allo scopo di ottenere informazioni utili all'organizzazione per intraprendere azioni volte a migliorare la propria performance.

Comunità di pratiche - Piccoli gruppi di persone di diversa provenienza che, riconoscendosi come colleghi e collaborando per un certo periodo, non solo traggono profitto dalla reciproca esperienza, ma si impegnano anche a sviluppare congiuntamente pratiche e soluzioni migliori. Costruiscono cose, risolvono problemi, imparano, creano e inventano. Quel che tiene unite queste persone è il senso di condividere scopi, obiettivi e interessi, al punto da sviluppare un linguaggio comune. All'interno di una stessa organizzazione possono convivere numerose comunità di pratiche, e una singola persona può appartenere a più di una di esse.

Cultura - L'insieme dei comportamenti, degli orientamenti etici e dei valori che viene trasmesso, attuato e rafforzato dai membri di un'organizzazione.

Eccellenza - Eccezionale capacità di gestione dell'organizzazione e di conseguimento di risultati, basata su alcuni Concetti Fondamentali, fra i quali: orientamento ai risultati, attenzione rivolta al cliente, leadership e coerenza negli obiettivi, gestione in termini di processi e fatti, coinvolgimento e sviluppo delle persone, innovazione e miglioramento continui, partnership di mutuo vantaggio, responsabilità sociale dell'organizzazione.

Fattori critici di successo - Le condizioni preliminari che devono essere soddisfatte al fine di conseguire un obiettivo strategico.

Innovazione - L'innovazione è la traduzione pratica delle idee in nuovi prodotti, servizi, soluzioni, processi, sistemi e interazioni sociali. L'innovazione non riguarda solo il lancio di nuovi prodotti o la tecnologia di processo: l'innovazione si esplica anche in un radicale cambiamento culturale nel modo di impostare i processi operativi e di supporto, la pervasione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione all'interno di tutti i processi dell'azienda e della catena a monte e a valle della stessa, nuovi modi di servire i clienti, nuovi modi di offrire valore ai clienti, nuovi modi di lavorare, nuovi modi di costruire alleanze e di *creare* risorse e competenze, nuove modalità di posizionarsi rispetto al mercato.

Leader - Le persone che coordinano e conciliano gli interessi di tutti coloro che sono coinvolti nell'organizzazione. La figura del leader non è associata al solo "numero uno" in azienda, né a un particolare ruolo o livello gerarchico. Sono leader le persone che coordinano e conciliano gli interessi di tutti coloro che sono coinvolti all'interno dell'azienda. Fra i leader figurano: l'alta dirigenza, tutti gli altri manager e coloro che occupano posizioni di guida in seno a gruppi o che rappresentano, grazie alla loro competenza su specifici argomenti, un punto di riferimento per gli altri.

Partnership - E' il rapporto di collaborazione con altre parti esterne all'azienda, in grado di generare valore aggiunto per il cliente. Possono essere classificati partner i fornitori, i distributori, le joint venture e le alleanze. E' da notare che non sempre ai fornitori viene formalmente riconosciuto il ruolo di partner.

Percezione — L'opinione di un singolo o di un gruppo di persone.

Performance - Una misura di ciò che un singolo individuo, un team, un'organizzazione o un processo riescono a conseguire.

Personale- Tutte le persone impiegate dall'organizzazione, compresi gli impiegati/operai a tempo pieno o parziale e quelli avventizi e a contratto.

Politiche e Strategie - Il modo in cui un'organizzazione porta ad attuazione la propria missione e visione, sulla base delle esigenze dei principali stakeholder e con il supporto di politiche, piani, obiettivi, traguardi e processi appropriati.

Pratica buona/migliore - Una pratica operativa priva di errori, collaudata e documentata che superi le performance operative correnti in un particolare settore o attività.

Processo - Una sequenza di attività che aggiunge valore generando l'output richiesto a partire da una varietà di input.

Responsabilizzazione - L'attribuzione ai dipendenti delle necessarie competenze, conoscenze, informazioni e autorità per consentire loro di assumere tutte le azioni e le iniziative necessarie a produrre i risultati previsti nel modo più efficace ed efficiente. La definizione periodica di obiettivi chiari fornisce l'indispensabile guida all'interno del quadro di riferimento definito dagli obiettivi generali dell'organizzazione.

Sistema di management - La rete strutturata dei processi e delle procedure utilizzati per far sì che l'organizzazione possa espletare tutti i compiti necessari per conseguire i suoi obiettivi.

Società - Tutti coloro che sono o ritengono di essere in qualche modo oggetto delle conseguenze delle attività dell'organizzazione e non ne siano dipendenti, clienti o partner.

Stakeholder - I gruppi che influiscono sull'organizzazione e sulle sue attività e/o ne sono a loro volta influenzati. Fra gli stakeholder si possono includere (ma la lista non è esaustiva): proprietari, fiduciari, dipendenti, associazioni, sindacati, clienti, membri, partner, fornitori, concorrenti, Stato, autorità di regolamentazione, elettorato, organizzazioni non governative (ONG), organizzazioni non-profit, gruppi di pressione e d'opinione, comunità.