



Techne' Progettare il futuro

A confronto con Valeria Marino, amministratore di una società di software

di Roberta Bruno



Valeria Marino è Amministratore di Innovation Engineering, una società che si occupa di sviluppo software e piattaforme. Creata nel 2009, oggi Innovation Engineering ha tre sedi in Italia, tra Roma, Napoli e Milano, e partecipa

progetti di ricerca nazionali ed europei, collaborando come partner con grandi realtà aziendali attraverso programmi di finanziamento.

Dopo essersi laureata in matematica, la dottoressa Marino ha costruito la sua prima esperienza in una società di consulenza, Ciaotech (Gruppo Pno), un gruppo europeo che si occupa di supportare i clienti nei processi di innovazione. L'esperienza nell'ambito della consulenza, maturata presso la Ciaotech ha permesso a Valeria di avvicinarsi al mondo IT (Information Technology) in una diversa maniera, sviluppando cioè, tra le diverse attività dell'attuale azienda, dalla digitalizzazione dei processi allo sviluppo di piattaforme e siti web, in particolar modo il rapporto con il cliente finale.

Infatti, il focus principale di Innovation Engineering è la realizzazione di piattaforme per la gestione della conoscenza e dell'innovazione, sviluppate ad hoc per le esigenze del cliente a cui si rivolgono.

«Quando mi interfaccio con un cliente non ho un prodotto, o un pacchetto, già pronto da proporgli, ma lo ascolto per capire quale tra i miei prodotti potrebbe meglio adattarsi alle sue specifiche esigenze», spiega la dottoressa Marino.

«L'analisi dei processi interni di un'attività è fondamentale non solo per capire come le aziende trattano i propri dati, le proprie informazioni e i propri asset, ma per riuscire a massimizzare al meglio le loro performance, attraverso la digitalizzazione di specifiche attività che andiamo ad individuare insieme all'azienda».

A questa relazione ravvicinata con il cliente spiega la dottoressa Marino sottende una continua attività di ricerca in innovazione tecnologica, volta a sviluppare software innovativi, stili e linguaggi di programmazione nuovi, layout personalizzati e prodotti rivoluzionari rispetto al mercato. Wheesbee ne è un esempio: «Da un'idea del fondatore e socio di maggioranza di Innovation Engineering, Paolo Salvatore, abbiamo sviluppato una piattaforma tutta nostra che offre informazioni fondamentali per le aziende che si aprono ad un processo di innovazione, come brevetti, articoli scientifici e descrizioni dei progetti finanziati a livello europeo. Quando le aziende vogliono innovare, infatti, hanno l'esigenza di comprendere lo stato dell'arte delle tecnologie, oltre che gli eventuali partner e competitor. Wheesbee è una piattaforma digitale che da un ottimo supporto in questo processo».

Negli ultimi anni, e in particolar modo durante il 2020, c'è stata una svolta nell'introduzione e nell'utilizzo delle tecnologie digitali, soprattutto di Knowledge Management, ossia il sistema per raccogliere, rendere accessibile e gestire la conoscenza, e di Customer Relationship Management. Quest'ultimo, in particolar modo, sta rappresentando una vincente strategia di business per gestire in modo efficace i propri rapporti con i clienti. Attraverso il conseguimento dell'efficienza organizzativa, infatti, il CRM permette di aumentare il fatturato aziendale, garantendo al contempo un elevato livello di customer satisfaction.

«Nel tempo, le strategie per rendere più efficaci le informazioni di cui l'azienda è già in possesso sono aumentate e sono state ottimizzate. Una volta venivano utilizzate da poche aziende senza che ne fosse percepito il valore, soprattutto nelle aziende più piccole. Oggi, invece, anche da quest'ultime vengono percepite come strumenti molto utili».

Dalle parole di Valeria è possibile intuire che è in atto un processo senza precedenti,

Digitalizzazione e universo informatico

Si assiste oggi ad una svolta nelle tecnologie legate alla gestione della conoscenza e del rapporto con i clienti



ossia la digitalizzazione di molti aspetti dell'operatività aziendale, che vanno dalla raccolta dei dati per la gestione amministrativa, alla condivisione interna degli stessi, rispetto a ciò che si fa o al progetto che si porta avanti. Si percepisce, cioè, rispetto al passato un aumento dell'esigenza di conoscere, conservare e condividere le informazioni e i documenti, segno di una maggiore consapevolezza della rilevanza dei dati nella produzio-

ne di valore in azienda. Ma, come ben spiega la dottoressa Marino, la digitalizzazione crea valore solo se inserita nei giusti punti del processo, inevitabilmente diversi in ogni contesto: «Lo studio di quelle che sono le esperienze personali all'interno dell'azienda è fondamentale per capire se è importante o meno innescare un processo di digitalizzazione. In ogni contesto aziendale bisogna studiare tutto, ogni attività, da quando il di-

pendente entra in azienda e compie una serie di azioni, al di là della mansione. Soltanto dopo si può capire in quali punti ha senso avviare un processo di digitalizzazione che può apportare valore. In caso diverso, si tratta di mettere uno strumento informatico in un contesto in cui non è detto che migliori o assuma valore». «Quando si percepisce il bisogno», spiega Marino, «allora si valorizza anche la soluzione, quando invece l'esigenza manca, il prodotto viene classificato come una spesa da rimandare, nonostante sia interessante. Quest'anno è stato diverso, non solo il bisogno ha accresciuto il valore di ciò che viene venduto, ma ne ha fatto comprendere l'importanza in termini di utilità e in termini economici».

Senza il bisogno, dunque, non ci si dispone alla comprensione di un determinato prodotto, semplicemente perché «si sta già bene così», e con il digitale potrebbe essere stato così. Stare chiusi in casa ci ha fatto toccare con mano l'esigenza, e ci ha fatto valutare sotto un'altra luce tutto quello che facevamo prima. «L'eri era impensabile che meeting di certa importanza, anche a livello internazionale, si tenessero a distanza, quest'anno invece abbiamo scoperto che non solo tutto ciò è possibile, ma è anche conveniente, e questo apre nuove possibilità anche in termini di sostenibilità».

■ **L'ANALISI** Dalla sfida legata al prodotto al processo

Che cos'è l'innovazione, rispondere ai bisogni dei clienti

Ugo Calvaruso



La trasformazione digitale è definita come un cambiamento tecnologico, ma è anche un cambiamento socio-organizzativo. Durante questa trasformazione sono nati, si sono sviluppati e diffusi nuovi modi di lavorare, produrre e distribuire, oltre a diverse modalità di guardare e di intendere l'impresa, il cliente e la collaborazione tra i team.

Anche i processi di innovazione sono notevolmente cambiati rispetto al passato, sia in relazione ai modelli taylor-fordisti sia rispetto ai primi modelli di matrice toyotista.

Oggi, infatti, le innovazioni, in termini di prodotti e servizi, partono dalle esigenze del cliente. Questo significa che la quarta rivoluzione industriale ha reso ancora più centrale i bisogni del cliente. Attraverso quell'intimo rapporto, che si può creare tra azienda-produttrice e cliente, o tra consulente e cliente, si può riuscire a progettare e realizzare prodotti e servizi più personalizzati, utilizzando materie prime, semi-lavorati, prodotti informatici, plugin, linguaggi di programmazione, e adattandoli al fabbisogno aziendale e alle esigenze peculiari di uno specifico cliente, piuttosto che un altro.

Tutto ciò genera una rottura netta con il passato, poiché i processi di innovazione non si focalizzano più a partire dal prodotto o dal servizio in quanto tale, ma dal fabbisogno aziendale e dai bisogni degli utenti o dei lavoratori. In passato, nel settore tessile, ad esempio, i processi di innovazione riguardavano per lo più la realizzazione del prodotto, cercando di creare un tessuto sempre più performante, e soltanto a prodotto finito si cercava di venderlo ad un cliente. Oggi, invece, la tendenza di porre al centro il clien-

te si sta sempre più affermando: non si parte più dal prodotto, ma dall'esigenza del cliente. Si è passati così da un tipo di innovazione "lineare", dove l'attenzione è rivolta unicamente al prodotto e al servizio da realizzare e progettare, ad un tipo di innovazione "radiale", dove si cerca di comprendere cosa serve al cliente e progettare prodotti e servizi personalizzati e innovativi. Pertanto, se si deve sviluppare un tessuto per un cliente, ad esempio nel settore della ristorazione, bisogna partire dalle sue esigenze, le quali vanno comprese attraverso un'analisi del suo fabbisogno organizzativo e un'adeguata relazione con lo stesso. Ecco perché dato questo stretto rapporto tra cliente e produttore, quasi intimamente collegati all'interno dei processi di innovazione, è importante richiamare alla memoria la metafora di Normann e Ramirez (che nel '94 pubblicarono il testo intitolato *Designing Iterative Strategy*, tradotto in italiano con il titolo *Le strategie interattive di impresa*) della "costellazione del valore", la quale supera quella della "catena" di Porter (uno dei maggiori studiosi della teoria della strategia manageriale). Una metafora nata durante la metà degli anni '90, ma che diventa sempre più attuale.

Quando si parla di "innovazione" bisogna cercare di non cadere in generalizzazioni superficiali. Innovare è un processo assai complesso e articolato, che oggi va inteso in modo relazione, distribuito e "radiale", che non ha il solo significato di scoprire, ma è molto di più, in quanto significa anche inventare.

Ci sono, inoltre, due tipi di innovazione: quella di prodotto e quella di processo. Per innovazione di prodotto si intende il miglioramento dei prodotti già esistenti sul mercato o lo sviluppo di nuovi prodotti. Questo tipo di innovazione è riferita al più generale ambito dell'innovazione tecnologica che si

basa sull'utilizzo di conoscenze scientifiche e tecniche, che vengono così applicate. Invece per innovazione di processo si intende l'introduzione di nuove modalità di funzionamento dei processi (di progettazione, produttivi, logistici, distributivi...) e di erogazione dei servizi (educativi, formativi, gruppal...). Le innovazioni possono essere graduali in quanto si migliora, si perfeziona e si rende più coerente un prodotto rispetto alle richieste del mercato o di un cliente per prolungare così il ciclo di vita di un prodotto. Queste innovazioni sono, perciò, incrementali e vengono compiute prevalentemente attuando e apportando progressive modifiche nell'"architettura" di un prodotto, senza trasformazione delle tecnologie di base. Al contrario, quando si parla di un'innovazione radicale si tratta di un prodotto nuovo in assoluto, che è in grado di garantire un certo differenziale competitivo. Questo innovazioni (che si sviluppano secondo un processo di invenzione, sperimentazione e diffusione) rappresentano, pertanto, un salto di qualità rispetto a prodotti già disponibili, offrendo prestazioni che prima non era possibile raggiungere. Si definiscono così nuovi principi di funzionamento utilizzando materiali o strumenti più evoluti ed avanzati nei processi aziendali o nell'erogazione di servizi. Infine, le innovazioni radicali avvengono in modo discontinuo e dirimpente, determinando rispetto una "rottura" netta rispetto ai prodotti esistenti in termini di abitudini, dei concezioni del lavoro, dei materiali da utilizzare, degli strumenti da usare, di prestazioni e delle tecnologie di base di cui ci si può avvalere.

Soprattutto quando parliamo di innovazione radicale dobbiamo tenere presente che intendiamo scoperte, invenzioni e riprogettazione e tutto ciò richiede un ridisegno dei processi e delle organizzazioni per poter sfruttare al massimo il loro potenziale.