

MONITORAGGIO DEL CONTESTO**PROC-400****0.1 Scopo del processo**

Il processo di monitoraggio del contesto è quello di individuare e comprendere, per poi governare grazie ad un'attenta pianificazione, i fattori interni ed esterni all'organizzazione che possono influenzare la modalità e i risultati con cui la stessa persegue la propria finalità strategica relativa all'innovazione che, tratta dal manuale, è la seguente:

Acquisire sistematicamente vantaggi competitivi, misurabili in Risultato Netto dell'organizzazione, attraverso l'introduzione di nuovi prodotti e servizi formativi, l'individuazione di nuovi clienti e l'adozione di nuovi processi e nuovi supporti

Grazie alla comprensione dei fattori che influenzano il contesto, l'alta direzione e il resto del management inteso come l'insieme dei responsabili dei processi dell'organizzazione (RDP) possono assumere le decisioni efficaci per disporre sempre di un sistema di gestione per l'innovazione che:

- Assicuri l'efficacia del sistema nell'effettivo raggiungimento degli obiettivi stabiliti
- Accresca gli effetti desiderati
- Prevenga gli effetti indesiderati
- Tenga conto delle incertezze in relazione ad un contesto di rischi mutevoli
- Permetta di assicurare il miglioramento continuo delle prestazioni

0.2 Input e output di processo**Gli input del processo**

Gli input del processo di monitoraggio sono le informazioni che l'organizzazione seleziona ed analizza attraverso i canali di informazione che ritiene più efficaci ed efficienti a rappresentare, su scala globale, lo scenario di mercato da cui essa, direttamente o indirettamente, è influenzata per la presenza di determinati fattori.

L'organizzazione ha selezionato, ed impiega, come input del processo di monitoraggio del contesto le informazioni provenienti da determinati canali che il management deve documentare all'interno del modulo **MOD-400-A-Contesto** come descritto in seguito.

0.3 Fasi di lavoro e criteri**Fasi di lavoro**

Il processo di monitoraggio del contesto, che l'organizzazione provvede ad eseguire in forma continuativa, è costituito dalle seguenti fasi:

- Acquisire le informazioni
- Analizzare lo scenario
- Individuare e comprendere i fattori influenti
- Individuare e comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate
- **Fornire le informazioni per le iniziative di innovazione**
- Riesaminare il campo di applicazione del sistema di gestione
- Riesaminare la cultura a supporto dell'innovazione
- Riesaminare l'approccio alla collaborazione

Quinta fase: Fornire le informazioni per le iniziative di innovazione

La fase del processo è finalizzata a fornire e a documentare, a seconda del caso, le seguenti informazioni.

- a) Quali iniziative di innovazione vogliamo avviare?
- b) Come organizzare le persone in ruoli e mansioni per supportare processi di innovazione?
- c) Come sfruttare al meglio le opportunità e i rischi emergenti dal monitoraggio del contesto?
- d) Quali obiettivi determinare per l'efficace funzionamento del sistema di gestione nel perseguimento della sua finalità strategica?
- e) A quali supporti bisogna provvedere per rendere efficaci ed efficienti i processi (persone, tempo, infrastrutture, conoscenze, competenze, proprietà intellettuale)?
- f) Come gestire in maniera sempre più efficace ed efficiente i processi dell'organizzazione e più in particolare i processi di innovazione?

Le informazioni devono essere riportate all'interno del modulo **MOD-400-A-Contesto** dall'alta direzione

Tali informazioni costituiranno un input per la pianificazione del sistema di gestione che viene condotta secondo la procedura **PROC - 600- Pianificazione** e documentata all'interno del modulo **MOD-620 - Pianificazione del sistema**.

0.3 Fasi di lavoro e criteri

Il processo di leadership e strategia, che l'organizzazione provvede ad eseguire in forma continuativa, è costituito dalle seguenti fasi:

- Assumere gli impegni di leadership
- **Diffondere la vision**
- Diffondere la strategia
- Diffondere la politica
- Conferire ruoli, responsabilità e autorità

Seconda fase: Diffondere la vision

L'alta direzione provvede a documentare e pubblicare la vision dell'innovazione. In tale quadro immaginario definisce lo stato desiderato caratterizzato dall'effettiva implementazione delle iniziative di innovazione. Tale visione, condivisa e comunicata, diventa il "materiale psichico" con cui formulare gli obiettivi, e stimolare idee, in linea con gli assetti desiderati.

La vision deve essere espressa attraverso una frase semplice. Essa va documentata nel modulo **MOD-513 Vision e strategia di innovazione**.

Non deve essere descritta in maniera prolissa ma, come lo stesso termine che la definisce "*vision*" deve essere una semplice frase capace di ispirare un'immagine nitida in coloro che la pronunciano. Quell'immagine mentale deve diventare una sorta di stella cometa da seguire.

Tale documento **MOD-513 Vision e strategia di innovazione** perciò diventa oggetto del processo di comunicazione (poiché deve essere comunicato) e oggetto della formazione che viene svolta nell'organizzazione per:

- Il personale dell'organizzazione coinvolto nel sistema di gestione
- I consulenti
- I fornitori "core" e cioè quelli che possono influenzare i processi di innovazione
- I partner che operano con l'organizzazione in varie vicende quali ad esempio iniziative di innovazione in open innovation

0.4 Responsabilità e documentazione

FASE	RESPONSABILE	DOCUMENTAZIONE
Assumere gli impegni di leadership	Alta Direzione	MOD-511 – Impegni della leadership
Diffondere la vision	Alta Direzione	MOD-513 – Vision e strategia dell'innovazione
Diffondere la strategia	Alta Direzione	MOD-513 – Vision e strategia dell'innovazione
Diffondere la politica	Alta Direzione	MOD-520 – Politica dell'innovazione
Conferire ruoli, responsabilità e autorità	Alta Direzione	PROC-530 - Organizzazione del personale

0.5 Informazioni documentate

Codice identificativo	Sezione	Link	Descrizione
MOD - 511	Modello	<input checked="" type="checkbox"/>	Impegni della leadership
MOD - 513	Modello	<input checked="" type="checkbox"/>	Vision e strategia dell'innovazione
MOD - 520	Modello	<input checked="" type="checkbox"/>	Politica dell'innovazione

0.3 Fasi di lavoro e criteri

Il processo di organizzazione del personale, che l'organizzazione provvede ad eseguire in forma continuativa, è costituito dalle seguenti fasi:

- Riesame del contesto e della pianificazione
- Riesame dei processi gestionali e di innovazione
- **Determinazione dei ruoli**
- Determinazione delle responsabilità
- Comunicazione dei ruoli e delle responsabilità

Terza fase: Determinazione dei ruoli

L'alta direzione, consultati i responsabili di processo, in relazione alle esigenze della struttura organizzativa e compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili stabilisce i ruoli dell'organizzazione e i requisiti che essi devono possedere in relazione allo scenario del contesto e della pianificazione stabilita.

L'alta direzione definisce e/o aggiorna l'organigramma, nel modulo **MOD-530-A- Organigramma** e i ruoli e i requisiti, inclusi nella struttura organizzativa, nel modulo **MOD-530-B-Ruoli e requisiti**

Nel modulo **MOD-530-B-Ruoli e requisiti**, l'alta direzione dovrà documentare:

- La denominazione del ruolo
- I titoli e i certificati che danno evidenza dell'appropriatezza delle conoscenze di base delle persone al contesto dell'innovazione e ai suoi obiettivi
- Le esperienze pregresse che evidenziano l'appropriatezza della persona nella gestione del ruolo
- Certificazioni specialistiche che evidenziano il possesso di abilità operative-metodologiche appropriate al ruolo
- Requisiti reputazionali necessari ed appropriati a gestire le attività più riservate in assenza di conflitto di interessi

Ove la persona fosse già disponibile a ricoprire il ruolo, la determinazione di questo ruolo si compie con l'attribuzione del ruolo alla persona e nel modulo l'alta direzione provvede ad inserire il nome della persona. L'alta direzione assicura la concordanza tra quanto indicato nel modulo **MOD-530-A- Organigramma** e quanto indicato nel modulo **MOD-530-B-Ruoli e requisiti**.

0.3 Fasi di lavoro e criteri

Il processo di pianificazione, che l'organizzazione provvede ad eseguire in forma continuativa, è costituito dalle seguenti fasi:

- Identificazione dei rischi e delle opportunità
- **Valutazione dei rischi e delle opportunità**
- Determinazione delle azioni
- Determinazione degli obiettivi di innovazione
- Pianificazione dei risultati intermedi per raggiungere gli obiettivi
- Azioni di adeguamento delle strutture organizzative dell'innovazione
- Operazioni di gestione sul portafoglio di innovazione

Seconda fase: Valutazione dei rischi e delle opportunità

Le opportunità devono essere valutate nella seguente maniera

L'organizzazione procede ad assegnare, in corrispondenza di ciascuna opportunità un determinato valore che ne stabilisce l'entità.

L'entità dell'opportunità O si calcola attraverso la seguente formula in cui:

- La P indica la Probabilità che un determinato evento positivo accada
- La C indica il peso delle Conseguenze positive di cui l'organizzazione potrà beneficiare a seguito del verificarsi dell'evento positivo

$$O = P \times C$$

I valori della probabilità P sono attribuiti, in relazione al convincimento del valutatore, attraverso l'apposizione di numeri che vanno da 1 a 4. Ciascun numero esprime un livello di probabilità attribuito secondo un criterio di "verosimiglianza". La scala dei valori impiegata è la seguente:

VALORE PROBABILITÀ	LIVELLO	VEROSIMIGLIANZA – CRITERIO DI ATTRIBUZIONE
1	IMPROBABILE	Indica la scarsissima probabilità del verificarsi dell'evento. Non sono noti episodi già verificatisi. Assenza di criteri oggettivi nell'individuazione del livello delle probabilità. Il verificarsi dell'evento susciterebbe incredulità.
2	OCCASIONALE	Indica la scarsa possibilità del verificarsi dell'evento. Sono noti solo rarissimi episodi già verificatisi o che sarebbero potuti accadere. Scarsa presenza di criteri oggettivi nell'individuazione del livello delle probabilità. Il verificarsi dell'evento ipotizzato susciterebbe grande sorpresa.
3	PROBABILE	Indica la possibilità concreta del verificarsi dell'evento. Il contesto indica la presenza di criteri oggettivi nell'individuazione del livello delle probabilità. Il verificarsi dell'evento ipotizzato susciterebbe una moderata sorpresa.
4	MOLTO PROBABILE	Il contesto dà chiari segnali che l'evento positivo possa accadere, è in generale aspettativa di tutti che l'evento accada.

0.3 Fasi di lavoro e criteri

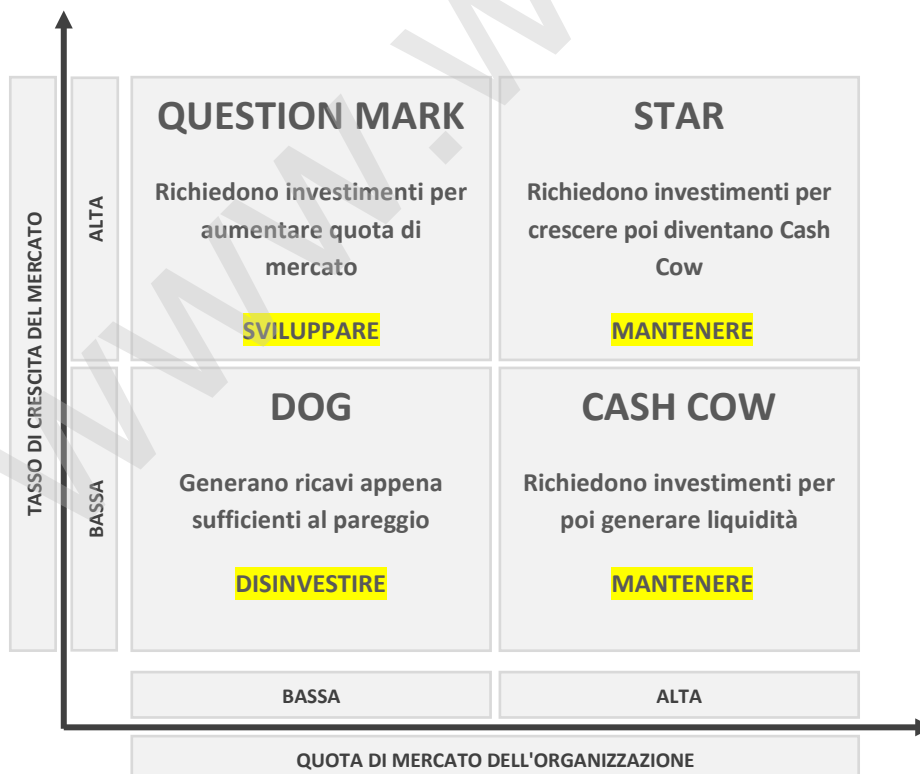
Il processo di pianificazione, che l'organizzazione provvede ad eseguire in forma continuativa, è costituito dalle seguenti fasi:

- Identificazione dei rischi e delle opportunità
- Valutazione dei rischi e delle opportunità
- Determinazione delle azioni
- Determinazione degli obiettivi di innovazione
- Pianificazione dei risultati intermedi per raggiungere gli obiettivi
- Azioni di adeguamento delle strutture organizzative dell'innovazione
- **Operazioni di gestione sul portafoglio di innovazione**

Settima fase: Operazioni di gestione sul portafoglio di innovazione

Le informazioni da riportare in matrice per ciascuna iniziativa di innovazione sono le seguenti:

- Tasso di crescita previsto per il mercato (Basso, Alto)
- Quota di mercato prevista per l'organizzazione (Bassa, Alta)
- Valutazione dell'iniziativa di innovazione (Question Mark, Star, Cash Cow, Dog)
- Decisioni di investimento oppure disinvestimento



La matrice BCG (Boston Consulting Group) e le informazioni in essa contenute devono essere documentate dal management all'interno del modulo **MOD-620 - Pianificazione del sistema**.

0.3 Fasi di lavoro e criteri

Il processo di gestione delle risorse, che l'organizzazione provvede ad eseguire in forma continuativa, è costituito dalle seguenti fasi:

- Determinazione delle risorse necessarie
- Verifica di budget
- Reperimento e disposizione delle risorse
- **Valutazione di adeguatezza**

Quarta fase: Valutazione di adeguatezza

L'adeguatezza delle risorse è valutata dalle persone che le utilizzano quotidianamente. Esse ne valutano l'adeguatezza allo scopo di impiegare, ove possibile, risorse più adeguate al perseguimento degli obiettivi.

La valutazione dell'adeguatezza delle risorse viene effettuata grazie alla somministrazione di un questionario che, ciascun responsabile di processo, provvede a recapitare ai suoi collaboratori.

In relazione a ciascun supporto indicato nel questionario, la persona che svolge il questionario esprime un proprio giudizio in merito al livello di adeguatezza del supporto e valuta, indirettamente, anche le performance del processo che lo deve rendere disponibile.

L'adeguatezza è misurata attraverso l'indice di adeguatezza (IdA). Tale indice, a seconda dell'oggetto del monitoraggio, viene essere espresso attraverso delle valutazioni soggettive che consistono nell'attribuire un punteggio che va da 1 a 5.

Maggiore è il punteggio attribuito migliore è la sua valutazione.

I punteggi esprimono la seguente valutazione

PUNTEGGIO	VALUTAZIONE (espressa attraverso la frase indicativa)
1	La risorsa non è assolutamente adeguata, va rimossa
2	La risorsa è scarsamente adeguata, necessita di intervento
3	La risorsa è sufficiente ma necessita di miglioramento
4	La risorsa è adeguata al processo
5	La risorsa è eccellente e consente di migliorare le prestazioni passate

Il personale aziendale coinvolto per il questionario periodico deve impiegare il modulo **MOD-710-B- Valutazione adeguatezza supporti**.

0.3 Fasi di lavoro e criteri

Il processo di acquisizione della conoscenza, che l'organizzazione provvede ad eseguire in forma continuativa, è costituito dalle seguenti fasi:

- Determinazione degli asset intellettuali
- Acquisizione dati
- **Impiego della conoscenza**
- **Protezione degli asset intellettuali**

Terza fase: Impiego della conoscenza

Nel corso delle attività lavorative le persone che hanno la necessità di appropriarsi di determinate conoscenze, in relazione agli asset intellettuali che sono stati appositamente determinati, sanno che possono consultare il database KNOWLEDGE MANAGEMENT e trovare – già pronto – tutto quanto è stato già reso disponibile dai sui colleghi e dalle persone che operano al di fuori dell'organizzazione e cioè università e centri di ricerca.

Tutti coloro che impiegano la conoscenza possono documentare, attraverso lo stesso database, il loro giudizio in merito alla qualità dei contenuti che hanno reperito. Questa valutazione permetterà indirettamente di monitorare la qualità dei contenuti in relazione alle persone che li hanno aggiunti.

Quarta fase: Protezione degli asset intellettuali

Testi, foto, filmati, calcoli, disegni, progetti, database, codice software costituiscono, in riferimento agli asset determinati, la conoscenza dell'organizzazione. Tale know-how è protetto dai seguenti rischi:

- Perdita di riservatezza
- Perdita di integrità
- Perdita di disponibilità

L'alta direzione a tale riguardo, provvede alla sicurezza di tali informazioni. Ad intervalli regolari e in occasione di mutamenti organizzativi, l'alta direzione attraverso il modulo **MOD-714-C Protezione del know-how** provvede a:

- Valutare i rischi per tali informazioni
- Determinare le misure di prevenzione necessarie
- Stabilire i responsabili dell'efficacia delle misure di prevenzione
- Verificare l'efficacia della prevenzione

0.3 Fasi di lavoro e criteri

Il processo di gestione dei finanziamenti per l'innovazione, che l'organizzazione attiva per il reperimento e la gestione delle risorse finanziarie a sostegno delle iniziative di innovazione è costituito dalle seguenti fasi:

- Determinazione del budget
- Ricognizione dei rischi e delle opportunità finanziarie
- Scelta degli investimenti
- **Acquisizione dei finanziamenti**
- Gestione dei finanziamenti

Quarta fase: Acquisizione dei finanziamenti

Se tra le opportunità finanziarie individuate nel budget l'organizzazione intende avvalersi di fondi resi disponibili da enti pubblici o privati, l'RDP Amministrazione deve acquisire tali finanziamenti facendo riferimento al seguente elenco di istruzioni che, vanno applicate prestando scrupolosa attenzione alle indicazioni fornite dagli enti finanziatori tra i quali: lo Stato, le Regioni, l'Unione Europea, altri enti o imprese private:

- Acquisire ed analizzare il bando di finanziamento
- Preparare i documenti per l'istruttoria
- Effettuare la richiesta di finanziamento
- Preparare l'organizzazione alle verifiche ispettive dell'ente o delle banche
- Rispondere alle richieste integrative

Il modulo **715-C- Gestione richieste finanziamento** propone una check list che l'RDP Amministrazione deve impiegare allo scopo di non trascurare alcun elemento che, se non sviluppato in maniera esauriente, potrebbe pregiudicare l'esito della richiesta di finanziamento emessa dall'ente finanziatore.

Se l'organizzazione non ottiene il finanziamento l'RDP Amministrazione provvede a diffondere le informazioni relative al processo eseguito e al suo esito nel database KONOWLEGDE MANAGEMENT allo scopo di diffondere conoscenza utile in merito all'insuccesso e alla possibilità di miglioramento nelle occasioni successive.

0.3 Fasi di lavoro e criteri

Il processo di gestione delle persone e delle competenze, che l'organizzazione provvede ad eseguire in forma continuativa, è costituito dalle seguenti fasi:

- Selezionare le persone
- Gestire la formazione e la cross-pollination
- Gestire gli incentivi
- **Proteggere gli innovatori**
- Gestire la paternità delle innovazioni
- Gestire il tempo

Quarta fase: Proteggere gli innovatori

L'organizzazione ha stabilito di qualificare "innovatori" quelle persone coinvolte dai processi di innovazione che si distinguono per:

- L'originalità delle soluzioni proposte ai problemi presentatisi
- La praticabilità delle soluzioni proposte e la loro sostenibilità finanziaria
- L'attitudine a cogliere soluzioni dalle intuizioni (che rispetto agli altri processi cognitivi forniscono risultati più velocemente)

Tali risultati, non essendo facilmente e totalmente apprezzabili in concomitanza di una singola circostanza, ma desumibili da un comportamento e da uno stile di lavoro osservabile nella quotidianità, sono stabiliti in relazione all'apprezzamento delle persone che lavorano nell'organizzazione.

Tutte le persone coinvolte nei processi di innovazione sono candidate a essere qualificate come innovatori grazie ad una votazione. Tutti possono indicare tutti ed esprimere, tramite la votazione, la preferenza nei confronti di ciascuno senza una preventiva candidatura.

L'organizzazione ha istituito l'albo degli innovatori **MOD-720-I-Albo degli innovatori** nel quale l'alta direzione provvede ad iscrivere una persona alla volta, qualificatesi grazie alle votazioni, una volta ogni semestre.

L'organizzazione riconosce prestigio agli innovatori e un premio in denaro e ne impiega le competenze all'interno delle attività formative affinché costituiscano una guida per i loro colleghi.

L'albo è reso pubblico presso:

- La bacheca dell'organizzazione
- Il sito web istituzionale
- Le brochure aziendali
- Il sistema informativo aziendale

0.3 Fasi di lavoro e criteri

Il processo di comunicazione si esegue ripetutamente attraverso le seguenti fasi:

- **Programmare la comunicazione**
- Attuare la comunicazione
- Monitorare la comunicazione

Prima fase: Programmare la comunicazione

L'RDP Marketing provvede a programmare la comunicazione funzionale all'efficacia e all'efficienza del sistema di gestione per l'innovazione all'interno del modulo **MOD-740-B-Monitoraggio comunicazione** specificando, per ciascuna comunicazione da effettuare:

- Il mittente
- Il destinatario
- Lo strumento da adottare per la comunicazione
- L'oggetto della comunicazione
- Il tempo o la circostanza in cui effettuare la comunicazione

Nella sezione del modulo riservata alla comunicazione interna, oggetto di comunicazione devono essere necessariamente, oltre ad altro, i seguenti oggetti:

OGGETTI DI COMUNICAZIONE	SCOPI DEL PROCESSO
La politica per l'innovazione La vision e la strategia per l'innovazione Gli obiettivi e la panificazione	Generare consapevolezza
Gli incentivi per l'innovazione	Accrescere la partecipazione attiva delle persone
Le responsabilità nel sistema di gestione Le procedure di sistema Le procedure di innovazione	Preparare ad agire
La politica per l'innovazione La vision e la strategia per l'innovazione Gli obiettivi e la panificazione	Stabilire la leadership di pensiero
Performance	Influenzare
Performance	Conferire valore al marchio e alle iniziative di innovazione

La comunicazione esterna è rivolta alle parti interessate. Tale comunicazione, che include tra i suoi destinatari anche le persone che, appartenendo ad altri enti collaborano con l'organizzazione nell'ambito dell'Open Innovation, deve includere necessariamente tra i suoi oggetti:

- La politica per l'innovazione
- La vision e la strategia per l'innovazione

Ove la comunicazione fosse concepita attraverso altri canali comunicativi quali fiere, manifestazioni, eventi, anche in questi casi, tali verrebbero formalizzati specificando mittente, destinatario, strumento da adottare (meeting, convegno, etc.), oggetto e tempi, secondo il modulo indicato sopra.

INFORMAZIONI DOCUMENTATE

PROC-750

0.3 Fasi di lavoro e criteri

Il processo di gestione delle informazioni documentate, è costituito dalle seguenti fasi:

- Creazione
- Distribuzione
- Archiviazione
- Controllo modifiche
- **Conservazione, eliminazione**

Quinta fase: conservazione ed eliminazione

L'RGI e ciascun RDP devono provvedere a conservare le informazioni documentate anche se sono state superate e cioè se il loro contenuto prescrittivo oppure informativo non è più attuale. Lo scopo è quello di poter ricostruire, quando risulta opportuno, la storia di un processo e la sua evoluzione.

Tali informazioni documentate, non più in uso, devono recare una scritta evidente che le contraddistingue nel loro frontespizio. La scritta deve indicare lo stato "SUPERATO".

Ciascun RDP deve provvedere ad eliminare dalla circolazione quelle informazioni documentate che essendo superate ma non essendo contraddistinte come tale possano generare confusione ed errori nei processi.

Tutte le informazioni documentate del sistema di gestione dell'innovazione sono state elencate , con il loro stato, all'interno del modulo **MOD-750-A – Documenti di sistema**

0.4 Responsabilità e documentazione

FASE	RESPONSABILE	DOCUMENTAZIONE
Creazione	RDP	--
Distribuzione	RGI	--
Archiviazione	RGI	MOD-750-A – Documenti di sistema
Controllo modifiche	RGI	--
Conservazione, eliminazione	RGI	MOD-750-A – Documenti di sistema

0.5 Informazioni documentate

Codice identificativo	Sezione	Link	Descrizione
MOD - 750 -A	Modello	<input checked="" type="checkbox"/>	Documenti di sistema

0.3 Metodologie impiegate

I processi decisionali dell'organizzazione sono assistiti dalle seguenti metodologie:

- **Backcasting**
- Ricerca etnografica
- Analisi degli scenari
- Brainstorming
- Inclusive design
- Business model

Di seguito l'organizzazione ha dispensato delle istruzioni che possono guidare le persone ad impiegare le metodologie impiegate nel migliore dei modi. Tali metodologie, a differenza per quanto accade per le procedure gestionali e di innovazione, non hanno un contenuto rigidamente prescrittivo ma forniscono delle indicazioni grazie alle quali i gruppi di lavoro possono orientarsi sotto la guida di un coach e cioè di una persona più esperta che fa da guida per tutte le persone del gruppo che applicano la metodologia.

0.4 Backcasting

DESCRIZIONE DEL BACKCASTING

Il backcasting è una metodologia che permette di individuare delle strategie per raggiungere un obiettivo futuro anche quando, nelle condizioni presenti ed attuali, non sembrano esserci possibilità concrete e realistiche per il suo raggiungimento.

Il backcasting è uno dei tre approcci utilizzati per "disegnare" gli scenari futuri che sono:

- L'approccio predittivo
- L'approccio esplorativo
- L'approccio normativo

Il backcasting impiega l'approccio normativo.

Scenari predittivi

Gli scenari "predittivi" rispondono alla domanda: "Cosa accadrà?"

A tale domanda si risponde facendo delle previsioni sulla base dei dati attuali e cioè delle circostanze presenti. In tale modo il presente condiziona in maniera significativa il futuro. In questo approccio, gli scenari che vengono ipotizzati per il futuro dipendono molto dai dati storici e in questo tipo di analisi conta molto l'analisi delle probabilità e la verosimiglianza.

0.5 Ricerca etnografica

I processi decisionali dell'organizzazione sono assistiti dalle seguenti metodologie:

- Backcasting
- **Ricerca etnografica**
- Analisi degli scenari
- Brainstorming
- Inclusive design
- Business model

COS'È LA RICERCA ETNOGRAFICA

La ricerca etnografica è impiegata soprattutto nell'ambito dell'antropologia per studiare le diverse etnie attraverso l'osservazione. Si tratta di un metodo che sottolinea l'importanza della partecipazione attiva dell'osservatore all'evento osservato.

Il metodo etnografico dell'organizzazione, solamente ispirato a quanto accade in antropologia, consiste nell'inviare delle persone in missione (persone che lavorano alle iniziative di innovazione) presso altre realtà per "appartenervi" e per "riportarne i comportamenti". Questo significa per l'organizzazione mandare in trasferta alcuni propri ricercatori presso altre aziende che analizzano i propri bisogni formativi e predispongono l'acquisto di servizi di formazione per i loro dipendenti.

Oggetto della ricerca etnografica

L'applicazione della ricerca, da parte dell'organizzazione, permette di ottenere informazioni preziose in merito al comportamento di acquisto, ad esempio:

- Come le altre aziende rilevano il fabbisogno formativo
- Come valutano le offerte formative sul mercato
- Come selezionano i servizi formativi
- Che valore riconoscono ai servizi formativi
- Quale atteggiamento hanno verso la formazione a distanza
- In che misura conoscono ed apprezzano i vantaggi dell'intelligenza artificiale
- In che misura conoscono ed apprezzano i vantaggi della realtà virtuale
- Come creano il budget da destinare alla formazione

Quando l'organizzazione lavora su commessa adotta i processi tipici per la qualità che prevedono di raccogliere i requisiti del cliente, di riesaminarli per poi passare alla progettazione di quello che dovrà essere realizzato, conformemente ai requisiti espressi e riesaminati dal cliente e con il cliente.

Nel caso dell'innovazione, l'organizzazione non può raccogliere i requisiti da un cliente che al momento è solamente potenziale ed immaginario, perciò, ha bisogno di studiare le necessità e i comportamenti di acquisto del cliente facendo riferimento ai trend del mercato ma anche (e soprattutto) a quanto accade, in merito alla formazione, nelle aziende che rappresentano i potenziali clienti delle innovazioni che saranno lanciate sul mercato.

0.1 Scopo del processo

L'intelligence strategica è il processo attraverso il quale l'organizzazione assume decisioni strategiche che riguardano il suo rapporto con il mercato ed il resto del contesto nel quale essa opera. Non si tratta di decisioni di tipo operativo ma di decisioni che riguardano:

- La scelta dei target di mercato
- La definizione dell'area strategica d'affari
- Il posizionamento dell'organizzazione
- La gestione del portafoglio
- Il marketing mix
- La gestione del ciclo di vita dell'innovazione

Lo scopo del processo di gestione dell'intelligence strategica è quello di permettere all'organizzazione di assumere le decisioni di livello strategico più "performanti" attraverso la raccolta, l'analisi e la messa a disposizione delle informazioni al management.

0.2 Input e output di processo**Input di processo:**

Gli input del processo sono le informazioni inerenti al contesto globale nel quale l'organizzazione opera.

Output di processo:

Gli output del processo sono le decisioni strategiche che vengono assunte e documentate all'interno della modulistica predisposta per tale procedura.

0.3 Fasi di lavoro e criteri

Le fasi del processo di gestione della proprietà intellettuale sono le seguenti:

- **Definire gli asset di proprietà intellettuale**
- Gestire la proprietà intellettuale
- Proteggere la proprietà intellettuale
- Monitorare le legislazioni

Prima fase: Definire gli asset di proprietà intellettuale

L'organizzazione, quando si riferisce alla proprietà intellettuale nell'ambito delle proprie attività di impresa e di innovazione fa riferimento più propriamente al concetto di "proprietà industriale".

Per proteggere invenzioni, tecnologia, dati, know-how etc. non fa riferimento all'ambito del diritto d'autore che riguarda le espressioni artistiche, ma fa riferimento a:

- Brevetto: che protegge le nuove idee
- Marchio: che protegge i simboli distintivi che eventualmente utilizza in ambito commerciale

Gli asset di proprietà intellettuale sono definiti dall'alta direzione in collaborazione con il RDP R&S (ricerca e sviluppo) e l'RDP Marketing. L'RDP Intellectual Property, riportando le decisioni di questi ultimi, provvede a redigere e a tenere aggiornato l'inventario degli asset intellettuali **MOD-780-A-Inventario asset intellettuali**.

In corrispondenza di ciascun asset, l'RDP Intellectual Property deve indicare:

- L'obiettivo del quale l'asset costituisce un supporto al perseguimento
- Il responsabile tecnico (colui che ha competenze relative all'asset e lo gestisce dal punto di vista tecnico)
- La paternità (il soggetto al quale devono essere riconosciuti i diritti di sfruttamento)
- La creazione (il soggetto che crea idee e sviluppa i concetti attinenti)
- L'utilizzo (chi utilizza le conoscenze per sviluppare l'innovazione)
- La protezione (il diritto che permette lo sfruttamento di quella conoscenza)
- Il fondamento logico alla base della scelta di proteggere o non proteggere l'asset

0.3 Fasi di lavoro e criteri

Le fasi del processo di gestione della proprietà intellettuale sono le seguenti:

- Definire gli asset di proprietà intellettuale
- **Gestire la proprietà intellettuale**
- Proteggere la proprietà intellettuale
- Monitorare le legislazioni

Seconda fase: Gestire la proprietà intellettuale

Le conoscenze che facciamo rientrare nell'insieme denominato "proprietà intellettuale/industriale" sono acquisite dalle persone impiegate nelle attività di innovazione e, da queste, attraverso determinate istruzioni sono codificate e rese disponibili. Gestire la proprietà intellettuale significa finalizzarla allo sviluppo delle innovazioni e di conseguenza tale "conoscenza" deve essere resa disponibile a chi vi lavora.

La disponibilità di tali conoscenze, tuttavia, è condizionata da due fattori che producono forze ed opportunità contrastanti.

Open Innovation

Un'organizzazione che opera in regime di Open Innovation favorisce lo scambio delle informazioni dall'interno all'esterno. All'aumento della disponibilità di tali informazioni aumenta la loro utilità. Questo significa in pratica che le informazioni devono circolare bene ed essere accessibili a tutti coloro che possono dare un contributo agli obiettivi di innovazione. Quando l'organizzazione è aperta alla collaborazione e lascia aperti tutti i canali di comunicazione tra i ricercatori interni ed esterni, la disponibilità delle informazioni produce i suoi risultati in termini di innovazione e valore economico-finanziario

Rischio concorrenza

L'organizzazione, tuttavia, considera l'opportunità dell'Open Innovation alla luce del rischio per il quale le conoscenze utili a sviluppare le iniziative di innovazione possano essere inconsapevolmente o fraudolentemente portate nella disponibilità di altre organizzazioni concorrenti. All'aumento della disponibilità e alla circolazione delle informazioni, quindi, corrisponde anche il rischio "concorrenza".

L'RDP Intellectual Property, nell'intenzione di bilanciare le opportunità e i rischi associati alla pubblicazione delle informazioni di tipo tecnico nel database KNOWLEDGE MANAGEMENT, ove i ricercatori conducono le attività lavorative connesse alle iniziative di innovazione, ha stabilito dei permessi di accesso. Il modulo **MOD-780-B-Knowledge flow** documenta le decisioni assunte dall'organizzazione in merito a ciascuna attività di gestione delle conoscenze rientranti nella proprietà intellettuale.

Il modulo documenta la proprietà intellettuale divulgata come "input di innovazione".

Il modulo illustra l'esercizio del potere di accesso alle informazioni da parte tutte le persone che vi lavorano. I diritti di accesso sono disciplinati, secondo la strategia dell'organizzazione, in base:

- Al processo di innovazione
- Ai ruoli
- Alle operazioni che possono essere compiute sulle informazioni