

Caso ed errore nella strategia

Gestione dell'innovazione



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TRIESTE**

Marco Balzano
PhD Candidate
19 aprile 2024 e 3 maggio 2024.

Su di me

- Marco Balzano
 - PhD Candidate, programma di doppio dottorato presso:
Università Ca' Foscari di Venezia (Italia) & SKEMA Business School (Francia)
- Mail istituzionale
 - marco.balzano@unive.it
- Google Scholar
 - <https://scholar.google.com/citations?user=l7AupAcAAAAJ&hl=it&oi=ao>

Panoramica delle lezioni

- Impatto della fortuna sulla strategia aziendale
 - Esaminare come gli eventi imprevisti, o la "fortuna", possano alterare drasticamente i risultati strategici, rendendo necessari approcci di gestione adattativa.
- Serendipity: sfruttare le scoperte fortuite
 - Discutete di casi specifici in cui le scoperte casuali hanno portato a grandi vantaggi strategici e all'innovazione, sottolineando il valore dell'apertura negli ambienti aziendali.
- Zemblanity: Il logical reverse della serendipity
 - Esplorare come le scelte strategiche possano inavvertitamente portare a risultati negativi, definiti "zemblanity", sottolineando la necessità di un'accurata valutazione dei rischi e di un processo decisionale prudente.
- Collegare il caso agli errori organizzativi
 - Discutere come gli eventi casuali spesso precipitano gli errori all'interno delle operazioni, evidenziando il ruolo critico della pianificazione di emergenza e di una solida gestione del rischio.
- Strategie per la prevenzione e la gestione degli errori
 - Illustrare gli approcci sistematici per la prevenzione e la gestione degli errori, tra cui il rilevamento proattivo degli errori, le strategie di risposta rapida e la coltivazione di una cultura che impari dagli errori per migliorare la resilienza.

Buona notte e buona fortuna

- La firma di Edward R. Murrow
 - Edward R. Murrow, famoso giornalista radiotelevisivo americano degli anni '50, usava notoriamente l'espressione "Buona notte e buona fortuna".
 - La frase simboleggiava l'imprevedibilità dei destini globali e individuali durante la Guerra Fredda.
 - È implicito che, nonostante la preparazione e le buone intenzioni, i risultati sono fortemente influenzati dal caso.
 - Le trasmissioni di Murrow affrontavano pesanti questioni politiche e sociali, concludendo con un richiamo al profondo impatto della fortuna sugli eventi.
- Successo individuale. Talento vs fortuna: cosa paga di più?

Comprendere la fortuna in contesti manageriali

- Perimetro di definizione
 - La fortuna è definita come eventi che si verificano per caso, influenzando i risultati al di fuori del proprio controllo.
 - Essenziale nella gestione per spiegare perché sforzi simili possono portare a risultati diversi.
 - Aiuta a comprendere la variabilità delle prestazioni e guida lo sviluppo di strategie che incorporano approcci adattivi.
- La performance dell'azienda dipende dallo sforzo, dalla prontezza, dalla flessibilità e dalla *fortuna*.

Prospettive sulla fortuna 1/6

- La fortuna come casualità
 - Il ruolo degli eventi esterni imprevedibili che influenzano i risultati.
 - Esamina l'influenza di eventi esterni e incontrollabili sui risultati organizzativi.
 - Suggerisce la necessità di solide strategie di gestione del rischio che anticipino e attenuino l'impatto di tale aleatorietà.
 - Esempio: Un cambiamento improvviso nelle leggi di regolamentazione colpisce un settore, avvantaggiando alcune aziende e danneggiandone altre, indipendentemente dalle loro strategie.
- Per definizione, è difficile da incorporare nel processo strategico.

Prospettive sulla fortuna 2/6

- La fortuna come attribuzione
 - Spesso i successi vengono attribuiti all'abilità e all'impegno, mentre i fallimenti vengono imputati a fattori esterni come la sfortuna.
 - Si concentra sul modo in cui le persone attribuiscono i risultati a fattori che considerano fuori dal loro controllo.
 - Esempio: Un'azienda raggiunge inaspettatamente gli obiettivi trimestrali dopo il ritiro di un prodotto da parte di un importante concorrente, attribuendo il successo al marketing strategico piuttosto che alla sfortuna del concorrente.
- Incoraggia uno sguardo più critico sul perché dei successi o degli insuccessi, evidenziando il ruolo di fattori esterni spesso trascurati.

Prospettive sulla fortuna 3/6

- La fortuna come controfattuale
 - Considerando ciò che sarebbe potuto accadere in circostanze leggermente diverse.
 - Esempio: Se una startup avesse lanciato il suo prodotto solo qualche mese prima, avrebbe potuto capitalizzare una tendenza di mercato che invece ha avvantaggiato un altro nuovo arrivato.
- Enfatizza il ruolo del tempismo strategico per sfruttare le opportunità del mercato.
- Sostiene la necessità di un'ampia pianificazione di scenario per esplorare varie situazioni "e se" per prepararsi meglio alle opportunità e alle sfide.

Prospettive sulla fortuna 4/6

- La fortuna come immeritata
 - Esplora come individui o organizzazioni ricevano talvolta benefici o subiscano penalizzazioni a causa di fattori che sfuggono al loro controllo.
 - Esempio: Un amministratore delegato eredita un'azienda in difficoltà e non avvia alcun cambiamento strategico significativo; tuttavia, un boom economico globale migliora significativamente le prestazioni dell'azienda. Il CEO riceve riconoscimenti e bonus attribuiti più alle condizioni economiche esterne che a qualsiasi contributo strategico o qualità di leadership.
- Evidenzia l'importanza di distinguere tra i risultati influenzati dallo sforzo personale e quelli dovuti a circostanze esterne.

Prospettive sulla fortuna 5/6

- La fortuna come livellatore
 - Esplora come la casualità possa influenzare le disuguaglianze sociali ed economiche.
 - Esempio: Un'azienda tecnologica che si trova ad affrontare un'elevata variabilità nel successo di un progetto implementa uno schema di partecipazione agli utili che distribuisce i guadagni in modo più uniforme tra i membri del team, riconoscendo che il successo di un progetto individuale può essere fortemente influenzato dalle condizioni esterne del mercato piuttosto che dal solo sforzo individuale.
- Discute come la comprensione del ruolo della fortuna possa portare a politiche e pratiche più eque all'interno delle organizzazioni.

Prospettive sulla fortuna 6/6

- La fortuna come serendipity
 - Evidenzia come le scoperte accidentali possano portare a significative opportunità e progressi commerciali.
 - Incoraggia una cultura organizzativa che supporta la sperimentazione e l'apertura a risultati inaspettati.
- Esempi?

La serendipity negli affari

- Forno a microonde
 - Percy Spencer, mentre lavorava alla tecnologia radar presso la Raytheon, scoprì accidentalmente che le microonde di un radar potevano cuocere il cibo quando una barretta di cioccolato che aveva in tasca si sciolse. Questo portò a esperimenti con i popcorn e infine allo sviluppo del forno a microonde.
- Raggi X
 - Scoperta da Wilhelm Conrad Röntgen quando notò un bagliore emanato da uno schermo rivestito chimicamente, estraneo ai suoi esperimenti in corso, che portò alla rivoluzionaria tecnologia medica dell'imaging a raggi X.
- Post-it
 - Inizialmente un adesivo fallito, questa invenzione di Spencer Silver della 3M trovò un'applicazione unica anni dopo, quando un collega suggerì di usarlo per i segnalibri non dannosi.
- Queste storie illustrano che molte scoperte tecnologiche significative non sono nate da ricerche strutturate, ma da incidenti imprevedibili, evidenziando la natura imprevedibile dell'innovazione.

Il valore della serendipity

- Incoraggiare l'esplorazione
 - Le storie di invenzioni serendipiche sottolineano il valore di mantenere ambienti aperti ed esplorativi nella ricerca e nello sviluppo. Tali ambienti aumentano la probabilità di scoperte accidentali ma benefiche.
- Promuovere la flessibilità
 - Le organizzazioni che mantengono un approccio flessibile alla R&S possono sfruttare meglio i risultati inattesi, trasformandoli in successi commerciali.
- Coltivare una cultura dell'innovazione
 - Questi esempi dimostrano l'importanza di una cultura che non penalizza rigidamente i fallimenti o i risultati inattesi, ma che vede un valore potenziale in tutti i risultati.
- Implicazioni politiche
 - Incoraggiare politiche che sostengano la sperimentazione ad hoc e l'assunzione di rischi può portare ad innovazioni rivoluzionarie, mentre processi rigidi potrebbero soffocare potenziali scoperte.

Ma cos'è la serendipity?

- Perimetro concettuale
 - Nel contesto aziendale, la serendipity riguarda la possibilità di fare scoperte preziose e inaspettate per caso, spesso mentre si è impegnati in un'esplorazione finalizzata a un risultato diverso.
- Riflettere sul concetto
 - Per sua natura, la serendipity incorpora la coesistenza di elementi apparentemente contraddittori, in quanto può essere interpretata come un processo dialettico in cui la tensione tra preparazione e apertura è mantenuta attraverso il dubbio generativo.
- Le condizioni necessarie
 - Agente, sorpresa e valore.

Le condizioni necessarie

- Agente
 - L'agente nella serendipity implica un'interazione tra il caso e l'azione individuale, che consente agli attori sociali di influenzare i risultati attraverso varie azioni e interventi guidati dall'uomo.
- Sorpresa
 - La sorpresa cattura sia la dinamica oggettiva di un evento non pianificato sia la percezione soggettiva dell'imprevisto da parte di un attore sociale.
- Valore
 - Il valore si riferisce al valore relativo o all'utilità dell'evento serendipico, che può dipendere dal contesto ed essere soggetto ad interpretazione individuale.

Creare un ambiente che favorisca i potenziali serendipitous events

- Promuovere l'apertura
 - Coltivare un ambiente in cui i dipendenti si sentano incoraggiati a condividere le idee e a sperimentare può aumentare la frequenza della serendipity.
- Strategie per il successo
 - L'implementazione di politiche che promuovono team interfunzionali e interazioni spontanee può portare a collaborazioni inaspettate ma fruttuose.

Trasformare la serendipity in risultati tangibili

- Dal concetto alla realtà: La realizzazione del valore serendipico
 - Una volta individuata un'idea serendipica, è fondamentale disporre di processi in grado di trasformare rapidamente ed efficacemente queste idee in progetti realizzabili.
 - Esempio: Dopo aver scoperto per caso un processo di produzione più efficiente, la sfida dell'azienda sarà quella di allocare rapidamente le risorse per testare, convalidare, scalare e integrare questo processo in tutti i suoi impianti di produzione.

Dove si manifesta la serendipity?

- Fonti di serendipity nella gestione strategica
 - Complessità delle operazioni
 - Capacità organizzative, di leadership e individuali
 - Clima e cultura organizzativa
 - Struttura organizzativa
 - Apertura organizzativa

Complessità delle operazioni

- La complessità come opportunità
 - Le operazioni complesse all'interno di un'organizzazione favoriscono la serendipity consentendo interazioni sfaccettate tra attori, artefatti e pratiche. Questa complessità è fondamentale in quanto supporta dinamiche non lineari, che potenzialmente possono portare a scoperte inaspettate ma significative nelle azioni imprenditoriali.
- Implicazioni per gli imprenditori
 - Gli imprenditori dovrebbero abbracciare e gestire strategicamente la complessità piuttosto che semplificare eccessivamente le operazioni. Ciò implica la promozione di una cultura che apprezzi i diversi input e le connessioni imprevedibili che possono nascere, che spesso sono i semi dell'innovazione.

Capacità

- Sviluppo delle capacità
 - Le organizzazioni devono concentrarsi sulla creazione e sul mantenimento di capacità individuali in linea con l'apprendimento interorganizzativo e l'assorbimento di soluzioni non convenzionali. I programmi di formazione e lo sviluppo della leadership devono enfatizzare la flessibilità, la creatività e la capacità di riconoscere il potenziale negli eventi inattesi.
- Il ruolo dei leader
 - La leadership svolge un ruolo fondamentale nel creare le condizioni per la serendipity, creando un ambiente che incoraggia l'esplorazione e valorizza le diverse capacità. I leader che promuovono l'autonomia e l'atteggiamento proattivo nei confronti delle opportunità inaspettate migliorano la capacità dell'organizzazione di capitalizzare le scoperte serendipiche.

Clima e cultura organizzativa

- Fondamenti culturali
 - Il clima e la cultura organizzativa che incoraggiano l'apertura, l'anticonformismo e le dinamiche lavorative di cooperazione aumentano significativamente il potenziale di serendipity. Una cultura che valorizza e incoraggia l'assunzione di rischi e considera gli insuccessi come opportunità di apprendimento ha maggiori probabilità di sperimentare innovazioni serendipiche.
- Alcune implicazioni pratiche
 - Le aziende devono coltivare una cultura organizzativa che sostenga la condivisione delle idee al di là dei confini e promuova un ambiente inclusivo in cui vengano valorizzate le diverse prospettive. Questo può essere facilitato attraverso attività di team building, progetti misti di reparto e canali di comunicazione aperti.

Struttura organizzativa

- Impatto della struttura
 - Le strutture organizzative flessibili e meno gerarchiche sono più favorevoli alla serendipity. Consentono un adattamento più rapido ai cambiamenti e una più facile integrazione delle nuove idee. Le strutture che facilitano le interazioni interfunzionali possono aumentare la probabilità di scoperte serendipiche.
- Riforme strutturali
 - Per favorire la serendipity, le organizzazioni potrebbero prendere in considerazione la possibilità di decentralizzare il processo decisionale e ridurre i livelli di gestione. Questo cambiamento strutturale può facilitare tempi di risposta più rapidi e una maggiore responsabilizzazione individuale in tutta l'organizzazione.

Apertura organizzativa

- Apertura alle idee esterne
 - L'apertura alle influenze esterne e alle nuove idee può aumentare notevolmente le possibilità di scoperte serendipiche. Ciò significa non solo essere aperti ai cambiamenti del mercato e della tecnologia, ma anche ricercare e integrare attivamente le conoscenze e le tendenze esterne.
- Strategie per migliorare l'apertura
 - Impegnarsi in partnership, progetti di collaborazione e reti al di fuori del consueto ecosistema aziendale. Incoraggiate i dipendenti a partecipare a workshop, seminari e altre opportunità di apprendimento esterne per portare nuove idee all'interno dell'organizzazione.

Ritorno alle origini: serendipity e zemblanity

- Serendipity
 - Serendipity: Il termine "serendipity" fu coniato da Horace Walpole nel 1754, ispirato dalla fiaba persiana "I tre principi di Serendip". Questi principi, notò, facevano sempre scoperte di cose che non cercavano, grazie a incidenti e sagacia.
- Zemblanity: il logico contrario della serendipity
 - Coniata dallo scrittore William Boyd nel 1998, la zemblanity è intesa come l'antitesi della serendipity. Boyd l'ha derivato da "Zembla", una terra nordica immaginaria descritta come caratterizzata da durezza e aridità. Zemblanity si riferisce quindi all'inevitabile scoperta di ciò che preferiremmo non sapere: gli incidenti sgraditi, infelici o sfortunati.

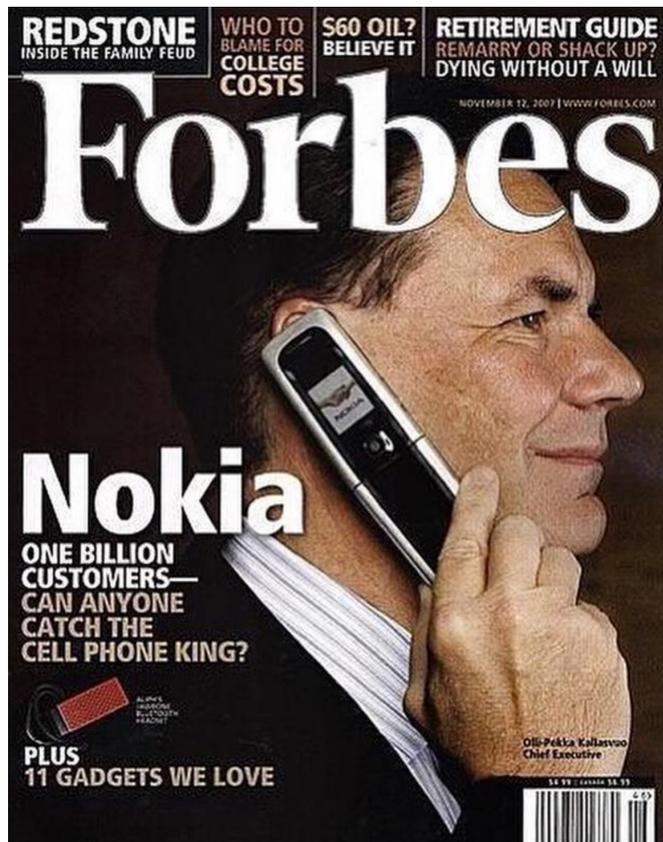
Presentazione di Zemblanity

- Perimetro concettuale
 - Il fenomeno per cui una serie di decisioni o comportamenti attivi o passivi dell'azienda, pur non essendo facilmente identificabili come errori, orchestrano cumulativamente e involontariamente la costruzione delle disgrazie dell'organizzazione stessa.
- Implicazioni commerciali
 - In ambito organizzativo, la zemblanity si verifica quando gli errori vengono ripetuti o amplificati, portando a uno stato in cui le aziende diventano artefici della propria sfortuna.

Perché la Zemblanity è rilevante?

- Agilità strategica
 - La Zemblanity mette a dura prova l'agilità strategica delle aziende, ovvero la capacità di reagire agli errori e di adattare rapidamente le strategie.
- Impatto sulle organizzazioni
 - Errori persistenti e l'incapacità di gestirli in modo efficace possono portare le aziende in una spirale di zemblanity, mettendo a rischio la sopravvivenza e il successo a lungo termine.
- Prevenzione e diagnosi
 - La comprensione della zemblanity aiuta le organizzazioni a sviluppare solide strategie di gestione degli errori per evitare di cadere in cicli dannosi.

Forbes nel 2007: Nokia in testa



- E poi, cosa è successo?

Quota di mercato di Nokia

- Errore iniziale
 - La riallocazione dei ruoli chiave di leadership e la riorganizzazione mal attuata di Nokia hanno indebolito la sua posizione strategica durante gli anni critici del progresso tecnologico nella tecnologia mobile.
- Regolazione o inerzia?
- Conseguenze
 - L'incapacità di adattarsi strategicamente alla rivoluzione degli smartphone ha causato la perdita di quote di mercato e il declino di Nokia.

Non casi isolati 1/2

- Serie di errori di Blockbuster
 - Mancato adattamento alle tendenze digitali: La resistenza iniziale di Blockbuster al passaggio allo streaming online e alla distribuzione digitale ha segnato l'inizio del suo declino.
 - Opportunità mancate: In particolare, Blockbuster ha avuto la possibilità di acquistare Netflix ma ha deciso di non farlo, sottovalutando il futuro impatto dei servizi di streaming sul settore del videonoleggio.
 - Affidamento sui negozi fisici: I continui investimenti nei negozi fisici di noleggio, invece di esplorare le vie digitali, hanno portato Blockbuster a diventare obsoleto, poiché le preferenze dei consumatori si sono spostate drasticamente verso il consumo online.

Non casi isolati 2/2

- Serie di errori di Kodak
 - Fotografia digitale: Nonostante l'introduzione della prima fotocamera digitale, Kodak non è riuscita a capitalizzare sulla fotografia digitale, concentrandosi invece sulla sua tradizionale attività con le pellicole.
 - Errata lettura delle tendenze di mercato: La leadership di Kodak ha tardato a riconoscere il crescente spostamento dei consumatori verso le fotocamere digitali, ritardando notevolmente l'ingresso nel mercato.
 - Risposta inadeguata: Quando Kodak decise finalmente di entrare nel mercato digitale, era troppo tardi; l'azienda non poteva competere efficacemente con concorrenti più agili che avevano già stabilito un dominio...

Tracciare le radici: Il legame della zemblanity con gli errori iniziali

- Accumulo di errori
 - La zemblanity spesso deriva da un errore iniziale non adeguatamente affrontato, che porta a ulteriori complicazioni e a una cascata di esiti negativi.
- Impatto sistemico
 - Questi errori, se non vengono corretti, attivano cicli di feedback che amplificano gli errori, rendendo il recupero sempre più difficile e spingendo le organizzazioni verso un inevitabile declino.
- Comprendendo e affrontando gli errori iniziali che portano alla zemblanity, le aziende possono posizionarsi meglio per evitare le sue trappole e promuovere una struttura organizzativa più resiliente e agile.

Errori di gestione

- Perimetro concettuale
 - Definizione: deviazione da obiettivi, regole o standard stabiliti
 - Gli errori sono deviazioni non intenzionali e potenzialmente evitabili dagli obiettivi e dagli standard specificati dall'organizzazione.
 - Gli errori possono essere sia negativi che positivi. Se da un lato possono portare a perdite e danni significativi, dall'altro possono creare opportunità di apprendimento e innovazione.
- Gli errori sono una parte naturale della vita organizzativa, che sottolinea la necessità di strategie di gestione efficaci per mitigarne gli effetti negativi e sfruttarne i potenziali benefici.

Prevenzione degli errori nelle organizzazioni

- Misure proattive
 - Include l'implementazione di protocolli rigorosi, formazione regolare e sistemi solidi progettati per prevenire gli errori migliorando la precisione e la conformità.
- Impatto culturale
 - Sviluppare una cultura organizzativa che enfatizzi l'accuratezza, la completezza e la diligenza in tutti i processi.
- Strumenti e tecnologie
 - Utilizzo di tecnologie e sistemi avanzati per monitorare le operazioni e rilevare potenziali precursori di errori prima che si manifestino in errori veri e propri.

Strategie di gestione degli errori

- Obiettivo
 - L'obiettivo principale delle strategie di gestione degli errori è ridurre al minimo l'impatto negativo degli errori e massimizzare le opportunità di apprendimento che essi presentano.
- Componenti della gestione degli errori
 - Rilevamento: Tecniche e strumenti implementati per identificare rapidamente gli errori dopo che si sono verificati o, preferibilmente, quando stanno per verificarsi, per consentire interventi tempestivi.
 - Comunicazione: Garantire linee di comunicazione aperte e un ambiente favorevole in cui gli errori possano essere segnalati e discussi senza timore di essere incolpati o puniti.
 - Controllo dei danni: Misure reattive per limitare l'impatto degli errori, compresi team di risposta rapida e piani d'azione, insieme a un monitoraggio continuo per valutare l'efficacia degli interventi.

Rilevamento degli errori - Prima fase della gestione degli errori

- Rilevamento iniziale
 - Concentratevi sulla creazione di meccanismi come il monitoraggio in tempo reale e gli audit regolari per identificare gli errori nella fase più iniziale possibile.
- Ausili tecnologici
 - Utilizzo di data analytics e machine learning per prevedere e rilevare le deviazioni nelle procedure operative standard.
- Formazione dei dipendenti
 - Incoraggiare il personale ad identificare e segnalare gli errori senza timore di ritorsioni, favorendo un ambiente aperto in cui gli errori siano visti come opportunità di miglioramento.

Comunicazione degli errori - Seconda fase della gestione degli errori

- Canali di comunicazione aperti
 - Stabilire percorsi di comunicazione chiari e diretti per l'escalation dei problemi senza ritardi.
- Responsabilità e trasparenza
 - Promuovere una cultura in cui gli errori siano discussi e analizzati apertamente e in cui la responsabilità sia accettata senza biasimo.
- Imparare dagli errori
 - Utilizzare gli errori come casi di studio nei programmi di formazione per educare i dipendenti sull'importanza della vigilanza e sulle tipiche insidie da evitare.

Controllo dei danni da errore - Terza fase della gestione degli errori

- Piani di risposta immediata
 - Implementazione di piani d'azione predeterminati che vengono attivati in risposta agli errori rilevati per mitigarne l'impatto.
- Miglioramenti a lungo termine
 - Adattamento dei processi e dei sistemi in base all'analisi degli errori per evitare che si ripetano.
- Comunicazione e aggiornamento delle parti interessate
 - Mantenere tutte le parti interessate informate sull'errore e sulle misure adottate per risolverlo, mantenendo così la fiducia e la trasparenza.

Riflettere sui punti chiave - Domande aperte

- *Come possono le aziende strategizzare la fortuna?*
- *Come possiamo misurare la serendipity?*
- *Come possono le aziende realizzare il valore serendipico emerso?*
- *Quali sono le cause principali della zemblanity?*
- *Come possono le aziende reagire agli errori e mitigarne gli effetti negativi?*

Grazie per l'attenzione



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TRIESTE**

Marco Balzano
PhD Candidate
19 aprile 2024 e 3 maggio 2024.