

LA CRISI DELL' INNOVAZIONE

SCENARI ORGANIZZATIVI E DI BUSINESS

MILANO, 4 LUGLIO 2000

L' ORGANIZZAZIONE
AL CROCEVIA DELLO SVILUPPO

L' ORGANIZZAZIONE CENTRATA
SUL KNOWLEDGE

IL DIBATTITO

I CASI

Whirlpool: la rete degli innovatori

Barilla: la fabbrica della conoscenza

IBM: il Customer Relationship Management

**Agisci sempre
in modo da aumentare
il numero
delle possibilità di scelta.**

H. von Foerster

Il convegno, tenutosi il 4 luglio 2000, è stato organizzato da ASSOLOMBARDA e SISTEMI & IMPRESA con il patrocinio di DISCO (Dipartimento di Informatica, Sistemistica e Comunicazione – Università degli Studi di Milano - Bicocca) e con la collaborazione di ALÉTHEIA e INTRASOFT. La discussione è stata animata da tre case histories (WHIRLPOOL, BARILLA e IBM) e da un nutrito panel di esperti e manager.

IL PANEL

- ▶ **Manuela ARATA**
Direttore Generale ISTITUTO NAZIONALE DI FISICA DELLA MATERIA
- ▶ **Stefania BANDINI**
*Dipartimento di Informatica, Sistemistica e Comunicazione
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO - BICOCCA*
- ▶ **Fabrizio CALÌ**
Amministratore Delegato INTRASOFT
- ▶ **Dario CALZAVARA**
Direttore della Business Unit Autocarri PIRELLI Pneumatici
- ▶ **Toni D'ANDREA**
Amministratore Delegato AFIDAMP Servizi
- ▶ **Mathias DEICHMANN**
Partner ALÉTHEIA
- ▶ **Fabio FEDERICI**
Direzione Centrale Industriale FERRERO Raggr. Prod. Italia
- ▶ **Francesco GARDIN**
Presidente e Amministratore Delegato AISOFTW@RE
- ▶ **Ernesto ILLY**
Presidente CENTROMARCA
- ▶ **Claudio MANZATI**
Amministratore Delegato Milan Solution Plant BAUSCH&LOMB
- ▶ **Roberto POLILLO**
Amministratore Delegato ETNOTEAM
- ▶ **Franco RATTI**
Presidente e Amministratore Delegato IAFE (ENI)
- ▶ **Pierangelo SARTORI**
Consulente

I TESTIMONI

- ▶ **Patrizio MATTIONI**
Vice Presidente WHIRLPOOL EUROPE
- ▶ **Sandro CIANI**
Direttore Risorse Umane BARILLA
- ▶ **Marco ARMILLEI**
Organizzazione e Risorse Umane BARILLA
- ▶ **Dario COLOSIMO**
Director of Sales Operation Region South IBM

IL SENSO DI UN CONVEGNO SULL' INNOVAZIONE

Lo scopo del convegno è aprire una riflessione sul tema dell'innovazione per consentire ai manager di mettere a fuoco possibili scenari di sviluppo.

Questo perché l'impresa, oggi, si muove all'interno di uno scenario di grande complessità, in prevalenza segnato dalla non linearità dei mercati e dalla dirompente innovazione tecnologica.

In questo contesto si sta verificando una sorta di *forbice*: da una parte, infatti, c'è la diffusa convinzione che *la capacità di produrre nuovo know how sia un asse strategico dello sviluppo*, dall'altra si registra una difficoltà per le imprese a patrimonializzare e a rendere organico il contenuto di creatività congenitamente disperso, ma potenzialmente disponibile, necessario a favorire l'innovazione.

Le stesse strategie di reengineering, affermatesi a partire dagli anni novanta, si sono come irrigidite in una dimensione giocata prevalentemente sull'efficienza, perdendo incisività sul versante dell'innovazione.

Si configura un problema del tutto nuovo, come sottolineano più volte i protagonisti dell'evento, a fronte del quale non ci sono ricette preconfezionate e codificate dalle scienze manageriali.

Lungo questa direzione si pone la linea editoriale del convegno e di questo stesso documento, che pone al centro dell'attenzione la ricchezza delle esperienze dei protagonisti e dove l'emergere di un nuovo know how è frutto di un percorso di scoperta.

Laura Palombi
Partner Alétheia

L' ORGANIZZAZIONE AL CROCEVIA DELLO SVILUPPO

L'innovazione è legata a una *rottura*, a un *salto* analogamente a ciò che avviene nell'evoluzione biologica.

Questo *salto*, di solito, è preceduto da una situazione di grandissima apertura o, se vogliamo dirla in altri termini, da una “*nube punteggiata*” di *posizioni eversive*.

Sul fronte organizzativo, questa situazione “a groviglio” coincide con contesti a basso tasso di formalizzazione, caratterizzati da instabilità e complessità, che sono in una certa misura *fuori controllo*, nel senso del controllo classico.

La questione allora è: come facciamo a massimizzare queste situazioni a “nube punteggiata”, all'interno di una pur necessaria sostenibilità organizzativa?

Dal punto di vista dell'organizzazione, questo equivale a chiedersi come fare a creare contesti che favoriscano la creatività, dentro un sistema di vincoli che ne assicuri la sostenibilità.

È una grande sfida, che *pone l'organizzazione al crocevia dello sviluppo*. Oggi questa tendenza è sempre più emergente, non solo sul fronte dei “nuovi animali” della *new economy*, ma anche in tutte quelle situazioni dove lo *sviluppo poggia sui cervelli*, quindi sulle professioni.

Anche le *tecnologie* devono essere accompagnate da una *cultura manageriale* profondamente diversa, per sfruttarne a pieno le potenzialità. Questo ci costringe a ripensare le forme e gli strumenti delle scienze manageriali classiche, in altre parole *i sistemi di gestione delle risorse umane*: dalla formazione, alla comunicazione, ai sistemi di riconoscimento.

LE IMPLICAZIONI

Le testimonianze e i casi presentati nel convegno consentono di mettere a fuoco un insieme di implicazioni che pongono l'organizzazione al crocevia dello sviluppo.

► **COME RIPOSIZIONARE LA CULTURA ORGANIZZATIVA SUL BUSINESS, SUL PROCESSO, SUL MERCATO, RISPETTO ALL'INTRODUZIONE DI NUOVE SOLUZIONI**

“

TENERE VIVI GLI INNOVATORI

Manuela Arata

Ho apprezzato molto l'intervento di Mattioni, quando ha detto che "... l'innovazione non la fa il centro di ricerca di base, non la fa l'università, l'innovazione la fa l'azienda". D'altra parte le aziende devono pensare ad una innovazione continua e dunque questi innovatori vanno tenuti vivi. Ma non c'è una ricetta per tenerli vivi, credo che l'unico modo sia avere una continua produzione di conoscenze esterna all'azienda dalle quali poter pescare e credo che l'unico fattore che garantisca una capacità di innovazione sia avere persone in grado di recepire qualunque tipo di innovazione...

... le aziende italiane non hanno ancora recepito la dimensione del fenomeno del turn over di personale, che rappresenta da un lato un costo molto grosso, ma dall'altro ha il vantaggio di "rompere" l'immobilità che di solito è il maggior ostacolo all'innovazione...

... gestire il turn over, per esempio sapendo che in una condizione dove non c'è più tempo per scrivere le procedure, si apre il problema di fissare le best practices in tempo prima che chi le ha prodotte se ne vada.

► **COME GOVERNARE CONOSCENZE CHE NASCONO LOCALMENTE PER FARNE PATRIMONIO DIFFUSO**

► **COME RICONOSCERE E SOSTENERE LE NUOVE IDEE ANCHE AL DI LÀ DELLA SOSTENIBILITÀ E PRATICABILITÀ DEL MOMENTO**

“

COLTIVARE LE IDEE

Francesco Gardin

Le società di Information Technology vivono sui cervelli e quindi la capacità di essere competitivi e di continuare ad innovare è poter mantenere i cervelli. I CEO di molte società americane di dimensioni limitate spendono il 50% del loro tempo a fare le interviste alle persone. Per le società di Information Technology è vitale trattenere le persone, anzi, direi di più: attrarne...un 10% di turn over è fisiologico: è al di sotto e al di sopra che c'è da preoccuparsi. Cosa fa una società in questo caso? Ognuno ha i suoi trucchi e le sue ricette e poi lo dirà il mercato e il tempo chi ha avuto ragione. Nel nostro caso siamo arrivati a creare un incubatore che mettiamo a disposizione delle persone che hanno idee talmente innovative che attualmente non siamo in grado di implementare in quanto prodotti e clienti non si possono "dismettere", bisogna garantire una continuità di servizi e non si può sconvolgere l'organizzazione per guardare 20 anni in avanti. Si tratta di un veicolo finanziario di investimenti, che si chiama "infusion": quando arrivano delle idee innovative dall'interno, mettiamo a disposizione dei capitali per la creazione di un'impresa assieme a noi. Piuttosto che fare sfuggire un'idea perché non siamo in grado di catturarla, creiamo un contesto per andare avanti.



“IL” PROBLEMA: LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Roberto Polillo

Il turn over, soprattutto tra i livelli manageriali e tecnici e soprattutto in un'azienda che si occupa di know how, è un elemento di arricchimento del patrimonio genetico dell'azienda ed è un fortissimo acceleratore. Il problema è che porta innovazione anche ai concorrenti, bisogna vedere se si riesce ad attrarre più talenti di quanti non se ne perdano ... Però credo che la questione sia come gestirlo. Per le aziende di Information Technology questo oggi è il problema. Negli Stati Uniti, spesso hanno creato figure di Chief People Officer, che non è il Direttore del Personale, ma un signore che si occupa del clima aziendale, della cultura aziendale in un'ottica non tradizionale. Tutti oggi vogliono stock options, vogliono partecipare al successo dell'azienda ed è proprio un peccato che il legislatore in Italia abbia posto dei vincoli tali da rendere il provvedimento carente.

► **COME VENDERE A CLIENTI SOLUZIONI INNOVATIVE
CHE IMPLICANO UN CONTEMPORANEO CAMBIO DI CULTURA
ORGANIZZATIVA**



LA VENDITA DELL'INNOVAZIONE: FAR INNOVARE IL CLIENTE

Francesco Gardin

Aisoftw@re è stata la prima società di high-tech avanzata italiana a quotarsi in borsa e i problemi che citava il prof. Polillo li abbiamo vissuti violentemente passando da 100 a 300 persone in cinque mesi e acquisendo otto aziende in quattro mesi. Questi sono processi devastanti per le aziende. Ci sono varie tecniche per affrontarli, mettere in piedi sistemi di knowledge management interni, per cui il nostro grosso problema è avere l'elenco di “chi sa che cosa” nell'azienda, in un contesto in cui si cresce del 200% in cinque mesi. Ma il vero problema che noi invece abbiamo incontrato è stato di fare innovare i nostri clienti. Quando noi nell'85 spiegavamo alle banche italiane – cito questo settore ma potrei citarne altri – che certi processi decisionali potevano essere automatizzati, è stato difficile. Produrre tecnologia è semplice; convincere un'organizzazione ad adattarsi, a cambiare per recepire questa innovazione, è il vero problema. Ve ne cito degli altri: nel '95, spiegammo a 120 banche italiane l'utilizzo di Internet per le transazioni bancarie. La reazione fu: “Internet non verrà mai usata dalle banche italiane per fare transazioni”. Lo stesso problema lo stiamo vivendo oggi, quando un sistema di aste online per i mutui viene visto come una pericolosa innovazione per la propria organizzazione e non come un enorme vantaggio per acquisire un canale ulteriore.

Il problema dell'innovazione è quello di riuscire, quando uno ha veramente delle idee innovative, a spiegarle ai propri clienti. Per quanto ci riguarda siamo addivenuti alla conclusione che per vendere innovazione bisogna creare una società di consulenza che spieghi ai clienti come ristrutturarsi per recepire l'innovazione.



LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE COME LEVA PER L'INNOVAZIONE

Mario Sassi (intervento dalla platea)

Il mercato del lavoro è in grande fermento e la guerra tra le aziende per accaparrarsi i talenti e le risorse migliori è solo all'inizio. Lavorare sul “vivaio” interno o solo sulle stock options è utile ma non basta... occorre puntare ad un mix fatto di clima, autonomia, nuove forme di compensation globale e percorsi di sviluppo. ... non è soltanto sul terreno economico che si trattengono le risorse migliori e, finalmente, si potrà lavorare in modo serio sulla comunicazione, sulla motivazione e sull'organizzazione reale, che oggi, soprattutto nelle grandi realtà multinazionali sono ancora gestite in modo troppo “istituzionale”. Io credo che la nuova frontiera sia quella di lavorare sull'istinto organizzativo, cioè sulla capacità interna all'organizzazione di reagire continuamente, alla velocità che il mercato richiede. Per fare questo, bisogna superare le vecchie logiche di selezione e sviluppo delle risorse ma anche l'estenuante lavoro di voler ricondurre a modello tutto quanto nasce e muore in uno spazio temporale determinato. Occorre voltare pagina... una grande sfida per chi gestisce le risorse umane ma anche una grande opportunità di innovazione che deve spazzare via liturgie e attrezzi del mestiere ormai obsoleti.

► **COME PATRIMONIALIZZARE, COME CORE COMPETENCE DELL'INTERA ORGANIZZAZIONE, NUOVE CONOSCENZE E NUOVE PRASSI**



QUALE CULTURA PER L'INNOVAZIONE?

Dario Calzavara

Volevo soffermarmi su un interrogativo: quale è la cultura che deve essere il motore per sviluppare processi innovativi? Mi sembra che questi tre casi abbiano dato, di fatto, tre risposte diverse. Questo penso sia un punto di riflessione. Il mercato definisce l'organizzazione che deve poi sviluppare i processi. I tre casi partono da questo fil rouge, ma sembrerebbe poi che nel deployment ci siano tre metodologie e tre diverse culture dietro: probabilmente ne sopravviverà soltanto una, probabilmente tutte e tre, a seconda della situazione, del mercato, delle tipologie di prodotti, delle tipologie di aziende, delle dimensioni, e così via.

► **COME PROCURARSI PROFESSIONALITÀ ADEGUATE A PRODURRE IL NUOVO, SENZA SAPERE QUALE SIA IL NUOVO**



INNOVAZIONE, CORE COMPETENCE E CREAZIONE DI VALORE

Franco Ratti

Le aziende dotcom spaventano gli investitori per la loro propensione a fare scelte istantanee di strategia. Una recente ricerca rileva che la creazione di valore a partire dalle core competence è ritenuto indicatore di valore per l'azionista. Ad esempio, noi abbiamo nel gruppo una grande azienda di successo: la Saipem, specializzata nella perforazione in acque profonde. Lo fa così bene che non c'è nessuno in grado di competere in tutto il mondo. E quindi automaticamente le si applica la definizione di innovatore. Quindi, il turn over - come facilitatore o come ostacolo alla realizzazione dell'innovazione - va letto in relazione alla tipologia di impresa e dei mercati dentro i quali si trova: se devo preservare le mie core competences devo anche preservarmi da un elevato turn over...

...le vie verso l'innovazione sono molteplici ... ciascuna azienda deve conoscere molto se stessa e poi fare le sue scelte. Credo che anche nel caso IBM, la forza è stata di capire quali erano gli elementi della struttura organizzativa, della tecnologia, del sistema delle persone che lavoravano all'interno del sistema azienda che potevano portare al successo. Lascerei aperta la questione se debba venire dall'alto, dall'analisi del top management, la capacità di posizionare l'innovazione.



L'IMPATTO SULLA CULTURA MANAGERIALE

Fabio Federici

Volevo richiamare l'attenzione su alcuni aspetti legati alle culture che sono dietro ai casi presentati. Mi ha colpito moltissimo il fatto che in Whirlpool il cambiamento messo in atto abbia coinvolto soprattutto il management.

Solo la forza di una volontà espressa dai massimi vertici aziendali o dallo stesso imprenditore, può determinare nel management una spinta al cambiamento così radicale. Questa capacità di rimettersi costantemente in discussione, di imporsi l'"Innovazione" come missione, fanno del progetto attuato in Whirlpool un'esperienza interessante da seguire nel tempo e ci permetterà di capire come la cultura manageriale sarà in grado di evolvere e di adeguarsi a questi nuovi schemi di comportamento.

► **COME FORMARE PROFESSIONALITÀ ADEGUATE
IN UNA SITUAZIONE CHE SI MUOVE A UNA VELOCITÀ TALE
DA NON LASCIARE TEMPO ALL'APPRENDIMENTO**



L'INNOVAZIONE COME DISCONTINUITÀ

Ernesto Illy

L'evoluzione di un sistema è basata su una serie di passi innovativi, ma ogni tanto c'è la grande discontinuità: la comparsa di una nuova specie, l'invenzione della scrittura, l'invenzione del linguaggio.... In questo momento noi viviamo in un ambiente che cambia molto rapidamente, quindi abbiamo la necessità di aggiustare i nostri comportamenti rispetto a questi mutamenti di situazione.

► **COME MISURARE/CONTROLLARE LE NUOVE IDEE CON
NUOVI STRUMENTI E NUOVI CRITERI**

► **COME VEDERE IL MERCATO GLOBALE CON
IL PUNTO DI VISTA LOCALE, ANCHE ATTRAVERSO
UN AVANZATO SISTEMA TECNOLOGICO CHE OMOGENEIZZI
PROCESSI E PROCEDURE**



PROGETTARE NUOVI PRODOTTI COME PROCESSO CO-EVOLUTIVO

Roberto Polillo

Come si progetta e si realizza un nuovo prodotto? Ad esempio, se oggi qualcuno volesse vendere on-line libri o prodotti assicurativi o qualsiasi altra cosa, cosa fa? Apre un portale. Non c'è un'analisi di mercato fatta a priori, né una progettazione sulla base di quest'analisi. Ma si prova, si mette fuori una prima ipotesi, si monitora con continuità la reazione del mercato e si fa evolvere il prodotto/servizio di pari passo con le reazioni del mercato... si parla di delivery, non più una release ogni 10 mesi, ma una ogni mese. Questo è un modo completamente diverso di relazionare anche il prodotto al mercato.



INNOVAZIONE E MERCATO

Dario Colosimo

L'innovazione è già nel mercato. Il problema è avere la capacità di vederla, sia dai segnali forti, sia soprattutto dai segnali deboli. Io credo che l'unico scopo vero di un processo, soprattutto come quello del CRM, che sostanzialmente risponde ad una domanda del mercato, sia quella di fare filtrare immediatamente i segnali del mercato.

L' ORGANIZZAZIONE CENTRATA SUL KNOWLEDGE

Il dibattito intorno alle questioni aperte delinea uno scenario caratterizzato dalla centralità del knowledge nel processo di sviluppo.

Si tratta di un'inversione di tendenza in quanto configura uno spostamento del focus *dalla gestione dei processi alla gestione della conoscenza.*



INNOVAZIONE COME AGGREGAZIONE DI ESPERIENZE

Claudio Manzati

Credo che la sfida del futuro sia quella di riuscire a cogliere le informazioni e le conoscenze che ci sono all'esterno dell'azienda - nel mercato - ma soprattutto all'interno e di aggregarle in qualche modo. Nella mia esperienza ho sempre visto che le aziende hanno al proprio interno le conoscenze, specifiche e profonde, che oggi cambiano e diventano orizzontali e trasversali.

Se guardiamo un processo, infatti, ci accorgiamo che il *rigore lineare* delle sue *leggi*, che in qualche modo è sostenibile *a tavolino*, nella prassi va incontro ad una serie di *anomalie*, la cui risoluzione richiede un investimento in conoscenza *non data, non codificata, non programmabile, non disponibile in un luogo condiviso.*



LA CONDIVISIONE DELL'ESPERIENZA

Pierangelo Sartori

La condivisione della conoscenza intesa come processo o come gestione di un processo di cattura della conoscenza stessa è certamente diversa dalla gestione della conoscenza condivisa. Mi riferisco per esempio a quei casi in cui si creano dei tazeobao elettronici, dove le persone mettono informazioni che possono essere poi da altre lette e catturate. Questo è ben diverso da avere un processo che dica: questa informazione va catalogata e messa in questa forma, con questi elementi, con questo tipo di documentazione, che ne permette la fruizione da parte di tanti, sapendo le regole per accedervi.

Se poi amplifichiamo la complessità, considerando elementi esogeni al *processo in sé*, il numero delle variabili diventa esponenziale, così come la *possibilità di produrre idee, soluzioni, comportamenti, valori nuovi, in altre parole, nuova conoscenza.*



DALLA CONDIVISIONE ALLA RAPPRESENTAZIONE DELLA CONOSCENZA: LA CENTRALITÀ DELL'ESPERIENZA

Stefania Bandini

C'è un forte legame tra innovazione e conoscenza ... da una parte, la necessità di condividere conoscenza fa sì che si adottino strumenti di supporto, dall'altra si pone il tema di come rappresentare conoscenze che hanno una natura particolare: tacite o implicite e, comunque, legate fortemente alla valorizzazione dell'esperienza. Sono due aspetti distinti ma che influiscono poi su scelte anche di tipo tecnologico. Stamattina, Mattiotti diceva: "si sa che qualcuno sa fare questa cosa, quindi si cerca di fare in modo che questa sua competenza sia usata." Dietro questo "si sa" c'è la catena umana ed un progetto di condivisione della conoscenza. Occorre un progetto che sia in grado di rappresentare conoscenze che non stanno solo nei documenti scritti. Quindi, gestione dell'innovazione, gestione della conoscenza è cambio di cultura che vada proprio verso la valorizzazione di questi aspetti.

E siamo dentro il *groviglio*.

La virtù del groviglio è quella di essere il contesto che favorisce la creatività e, quindi, l'innovazione. A questo punto è come se da una parte dovessimo *coltivare la produzione di grovigli*, dall'altra *far emergere le potenzialità in essi presenti e capitalizzarli nell'organizzazione*.



INNOVARE È VIVERE L'ESPERIENZA

Fabrizio Cali

Il processo di innovazione può essere stimolato in maniera differente: in alcuni casi è stato richiesto alle persone un comportamento diverso (approccio collaborativo), in altri casi sono state inserite nuove figure con l'obiettivo preciso di portare innovazione (approccio top-down).

Sono comunque stati raggiunti dei risultati in quanto in realtà l'innovazione non è dovuta solo all'inserimento di "qualcosa di nuovo" ma anche a un mutamento nei metodi, a un cambiamento culturale all'interno dell'azienda.

In quest'ottica risulta di fondamentale importanza il fattore "esperienza": il modo in cui percepiamo il mondo esterno condiziona inequivocabilmente il modo di lavorare dei singoli individui e, quindi, dell'organizzazione stessa.

Per esempio l'interesse verso la "new economy" nasce dalla sensazione che si tratti di un mondo totalmente nuovo che permette la nascita di nuove esperienze e nuove possibilità.

L'innovazione, soprattutto quella che richiede un salto, necessita di molta esperienza e di conoscenze consolidate. Pertanto, il turn over, l'introduzione di risorse nuove, giovani, aiuta a creare delle visioni inaspettate, però ci deve essere una base di conoscenza interna aziendale che permetta di confrontare quelle idee con quella che è la realtà aziendale.

Lavorare in questa *doppia direzione* implica guardare alla gestione della conoscenza con logiche e modalità congruenti.



DARE VISIBILITÀ ALL'INNOVAZIONE

Mathias Deichmann

L'innovazione di cui abbiamo parlato oggi nasce sul mercato, nasce nell'azione. Quindi nasce la necessità di liberare energie, di essere efficaci, flessibili e contemporaneamente di essere capaci di valorizzare, capitalizzare le energie liberate, di non tornare indietro.

Bisogna dare visibilità alle energie, alle idee, alle proposte, alla forza di realizzazione, ai successi e agli insuccessi in quanto dare visibilità consente di confrontarsi realmente con le core competences dell'azienda e dell'organizzazione.

Credo che questa nuova attenzione alla comunicazione nelle aziende sia una rivoluzione strisciante, forse meno evidente di altre, ma forte.

STRATEGIE DI KNOWLEDGE MANAGEMENT PER LA CREAZIONE DI CONOSCENZA

Gli approcci tradizionali al knowledge management sono fondamentalmente orientati a *rappresentare una conoscenza già esistente*, individuandone le modalità di accesso, di condivisione e d'uso.

In tal modo, rimane aperta la questione su come far emergere e patrimonializzare la *nuova* conoscenza. Questa difficoltà è legata non tanto alle soluzioni tecnologiche che oggi, invece, presentano grandi potenzialità, quanto al fatto che occorre operare un cambiamento di prospettiva nelle strategie di knowledge.

Inoltre, di fronte a competenze che vedono riconfigurare i loro confini disciplinari, di fronte a contaminazioni e meticciamenti tra professioni, di fronte a processi di sviluppo multicentrati, gli approcci tradizionali di knowledge management risultano inadeguati a sostenere *tassi e velocità di crescita* prima mai visti e a favorire la capitalizzazione e il governo di un know how sempre più disperso.

Fertilizzare luoghi diversi da quelli dove nasce richiede di *“andare alla ricerca di occasioni”* per trasformare la conoscenza locale in conoscenza condivisa.

Lo spostamento del focus sulla gestione della conoscenza chiede alle strategie di knowledge di *seguire alcune linee guida*:

- PORRE AL CENTRO DELL'ATTENZIONE LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA ESPERIENZIALE, QUELLA NON CODIFICATA, PRODOTTA NELL'OPERATIVITÀ E DISPERSA SU AMPI TERRITORI ORGANIZZATIVI, SIA DENTRO UN PROGETTO DI SVILUPPO, SIA DENTRO LA ROUTINE



FABBISOGNO DI CREATIVITÀ E PROPRIETÀ DELL'INNOVAZIONE

Ernesto Illy

Se le cose da fare sono sempre più complesse occorre affrontarle con conoscenze scientifiche su più discipline. Ora, se un problema richiede quattro specialisti, magari tre sono nella mia compagnia e un quarto posso trovarlo nell'università. E questo è già un problema difficile, perché se andate all'università con un'idea e pagate questa struttura per realizzare la conoscenza necessaria, la proprietà di questa è dell'università. Logicamente questo scoraggia immensamente la richiesta, che ogni giorno si fa più forte, di un collegamento più intimo tra mondo delle imprese e mondo dell'università.

► FAVORIRE DIVERSE POSSIBILITÀ DI RIELABORAZIONE DEI FRAMMENTI DI ESPERIENZA, CREANDO CONTESTI IN CUI, DENTRO UN SISTEMA DI VINCOLI CHE GARANTISCANO LA SOSTENIBILITÀ ORGANIZZATIVA, VI SIANO MARGINI DI AUTONOMIA CHE CONSENTANO DI PRODURRE IL NUOVO



RAPPORTO IMPRESA-UNIVERSITÀ

Manuela Arata

Il mondo produttivo italiano deve puntare ad investire nell'università come sistema di produzione di conoscenza... il MIT afferma che, se consolidasse il risultato economico di tutte le aziende che ha generato, sarebbe il ventiquattresimo Paese al mondo per PIL. La sua capacità di produzione di cultura e, quindi, di innovazione è sicuramente stimolata dal sistema produttivo americano che chiede sempre di più al sistema della ricerca. Nel sistema statunitense la proprietà intellettuale è tutta delle Università, che hanno un potere contrattuale molto grande.

L'industria deve pagare per le conoscenze che gli Stati finanziano: se un'azienda ha, da un intervento universitario, un guadagno molto grosso, restituisca, faccia il seeding, perché così alimenta un sistema che in futuro sarà in grado di fornire altre innovazioni. C'è però una difficoltà: l'Università è un fatto locale, l'azienda è un fatto locale, la competenza non è un fatto locale. Noi come istituto di ricerca siamo tematici e lavoriamo su 40 Università. Il vantaggio di questa rete è la possibilità per le imprese di accedere al gruppo di eccellenza per quel dato problema... credo che la relazione tra Centri di ricerca e imprese non può che essere spontanea, e improntata alla ricerca di occasioni di trasferimento di conoscenze e di tecnologie.

► DARE UN "VERSO" ALLE NUOVE RELAZIONI TRA I FRAMMENTI COSÌ STABILITE, INDIVIDUANDO LA DIREZIONE DELLO SVILUPPO DEFINENDO, AD ESEMPIO, NUOVI STANDARD PROFESSIONALI, NUOVE FORME ORGANIZZATIVE ETC.

► RIPOSIZIONARE L'INTERO SISTEMA NELLA DIREZIONE EMERSA



IMPRESA E UNIVERSITÀ: I VANTAGGI DELLA COOPERAZIONE

Stefania Bandini

Le problematiche della brevettazione sono un tema su cui la nuova amministrazione universitaria (ormai locale) sta ancora dibattendo. Ma il sistema non è poi così bloccato. Abbiamo qui degli esempi, da Illy a Gardin, Polillo, Pirelli, con cui abbiamo avuto collaborazioni molto proficue in tutti questi anni con un beneficio assolutamente reciproco.

Per l'università la sua vocazione alla creatività vuol dire: capacità di coniugare un insieme di protocolli e di regole rispetto a un insieme di problemi nuovi che provengono continuamente dal mercato.

Per le aziende è l'occasione per utilizzare questa vocazione per affrontare problemi che, in molti casi, loro non avrebbero le risorse interne per farlo.

La sinergia va studiata, non con convegni, ma operativamente, accumulando esperienze, lavorando insieme, affrontando problemi di linguaggio, di interazioni, di strutture e di burocrazia da entrambe le parti.

La formazione oggi deve rispondere a istanze, quali:

- ▶ *learning time uguali a zero*
- ▶ *technicality specifiche in continua evoluzione*
- ▶ *fenomeni di retention organizzativa*
- ▶ *fenomeni di verticalizzazione della condivisione delle conoscenze*
- ▶ *necessità di avere visibilità organizzativa e di ritorno dell'investimento "formativo" realizzato*

di fronte a cui gli approcci tradizionali risultano insufficienti.



VELOCITÀ DEL CAMBIAMENTO: LEARNING TIME UGUALE A ZERO

Roberto Polillo

Le aziende che vivono nella net economy subiscono un cambiamento elevatissimo e una crescita elevatissima. Noi cresciamo, quest'anno, dell'85% rispetto allo scorso anno, su una dimensione di circa 1200 persone. In alcune aree di attività cresciamo del 600% all'anno... la velocità di cambiamento a tassi molto accelerati ha come conseguenza un learning time uguale a zero, non abbiamo più il tempo per imparare a fare le cose che il mercato ci chiede o che noi dobbiamo fare per cambiare la nostra organizzazione. Quindi abbiamo bisogno di persone che sappiano già fare quello che dobbiamo fare, ma quello che dobbiamo fare è nuovo, quindi queste persone non ci sono. Anche in Italia, come in altri Paesi, esiste un forte skill shortage nelle professioni legate ad Internet e questo trasforma violentemente il mercato del lavoro...cambia necessariamente la politica del lavoro... e ha tutta una serie di conseguenze di vasta portata sia di carattere organizzativo che sui sistemi retributivi...significa infatti dover convivere con un'organizzazione fluida, in continuo cambiamento, che si può strutturare per processi, ma con tecniche e modalità diverse da quelle tradizionali.

Infatti, con questi tassi di crescita, certamente viene meno la possibilità di formalizzare nei dettagli i processi aziendali, che sono in continuo cambiamento. Quindi bisogna concentrarsi sulla identificazione di guidelines organizzative, sugli aspetti strutturali e ridurre al massimo le sovrastrutture burocratiche... fortunatamente, oggi, le tecnologie ci aiutano.

Si richiede infatti di lavorare alla creazione di contesti di apprendimento fortemente innestati sull'organizzazione, in altre parole di:

- ▶ **FAVORIRE IL CROSSING ESPERIENZIALE**
- ▶ **COSTRUIRE SCENARI DI SVILUPPO, ATTRAVERSO FORME DI EMPOWERMENT, E PREDISPORRE UN RELATIVO PIANO DI IMPLEMENTAZIONE**
- ▶ **FINALIZZARE LE NUOVE CONOSCENZE SU UN PROGETTO OPERATIVO**
- ▶ **FAR EMERGERE DA UN CONTESTO OPERATIVO REALE LE NUOVE CONOSCENZE**



L'INNOVAZIONE COME CONTAMINAZIONE

Toni D'Andrea

Credo che sia molto interessante pensare alla possibilità di associare sicuramente ai meccanismi razionali di costruzione della conoscenza, delle variabili irrazionali, guardando all'innovazione in modo affine all'invenzione, quindi a quei valori che sono tipici del lavorare nell'immaginario, del lavorare con la fantasia. Quindi, perché non pensare di favorire meccanismi di contaminazione introducendo elementi dissonanti, non allineati?

QUALE CATENA DEL VALORE PER LA SOCIETÀ DELLA CONOSCENZA?

La società della conoscenza vede nella produzione e diffusione della conoscenza il proprio punto di eccellenza.

Questa produzione e diffusione della conoscenza indiscutibilmente, *poggia sui cervelli che sono, sicuramente, un patrimonio dell'azienda che va tutelato e debitamente portato a frutto.*

Motivare, fidelizzare, riconoscere gli uomini e le donne che ne sono gli attori, ma anche guardare al turn over come ricchezza, rappresenta la catena del valore di un bene che non è solo dell'azienda, ma di tutta la collettività.

IL CASO WHIRLPOOL

UN SALTO VERSO IL FUTURO: STRATEGIE DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DI BUSINESS A PARTIRE DA UNA RETE DI INNOVATORI, PATRIZIO MATTIONI, VICE PRESIDENTE WHIRLPOOL EUROPE

“L'esigenza di gestire una crescita con tassi sostenuti ha indotto Whirlpool Corporation ad avviare un processo di innovazione che rappresentasse lo sviluppo di **core competence** dell'intera organizzazione.

Inoltre, la considerazione che le strategie di sviluppo lineari danno buoni risultati sul fronte dell'efficienza, ma **non sono in grado** di “estrarre valore dal mercato”, ha portato ad “avventurarsi” in scelte che massimizzassero anche profitti e servizio al consumatore. A questo scopo, nell'ultimo anno, è stato avviato il progetto **Innovation Team**.

È stato dunque selezionato, a livello mondiale, un gruppo di “innovatori”, 150 persone ad alto potenziale, con culture, competenze ed esperienze eterogenee, la cui missione è la generazione di nuove idee di business, di prodotto, di processo, con risultati sostenibili nel tempo.

Nella loro attività gli innovatori sono affiancati da consulenti, con i quali si è anche provveduto a definire prima di tutto il business model (che non trascura il mercato, le ortodossie, le competenze,...) e la nuova struttura organizzativa (“flat, open, fast”), una sorta di gerarchia virtuale che facilita l'innovazione.

I team stanno producendo un considerevole numero di **idee e progetti** che verranno valutati, selezionati e, in parte, realizzati.

Il progetto, oltre a rappresentare un valore in sé per il contributo operativo che intende apportare al business aziendale, rappresenta anche un momento di diffusione di una nuova cultura che deve radicarsi sulla precedente per non rischiare di isolare una parte dell'azienda.

L'esperienza ha aperto una serie di sfide soprattutto sul versante della gestione delle risorse umane.

Passare dalla fase “concentrata” alla fase “dispersa”, vale a dire disseminare i nuovi valori e le competenze nel resto dell'azienda, richiede di:

- valutare le idee e sostenerle, dove il rischio di usare strumenti vecchi per situazioni nuove è sempre in agguato;
- attrarre capitali per sostenere le idee;
- valutare parallelamente gli innovatori sia sul fronte individuale che di gruppo; ottenere “quick wins” per la motivazione e la rassicurazione delle persone coinvolte;
- alimentare la creatività salvaguardando l'efficienza.

La sfida è aperta e va affrontata nella consapevolezza che non si torna indietro.

IL CASO BARILLA

LA FABBRICA DELLA CONOSCENZA: STRATEGIE DI SVILUPPO DEL KNOW HOW NELLE OPERATION

SANDRO CIANI, DIRETTORE RISORSE UMANE - MARCO ARMILLEI, ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE

“L'intervento nelle **operation**, avviato nei primi anni '90 e che complessivamente arriverà a coinvolgere 5.000 persone negli 11 stabilimenti nazionali, ha rappresentato un progetto non solo di reengineering classico, ma anche di sviluppo del know how di operativi e capi.

Avviato con un obiettivo di riduzione di costi, si è trasformato in un intervento organizzativo centrato sullo sviluppo di professionalità orientate a presidiare in Team la linea di produzione e a gestire individualmente una fase del processo.

Questo parallelamente alla definizione di un sistema di salario legato ad obiettivi anche per i livelli operativi.

La definizione delle modalità e delle forme di gestione sono state negoziate con il sindacato.

L'accordo ha individuato un **modello di team building** comune, che trovasse applicazione nella fase successiva a quella pilota, salvaguardando i localismi e soprattutto le differenze culturali e **gli strumenti di gestione** - piani di formazione, sistemi di valutazione e di riconoscimento dei risultati coerenti con il modello organizzativo.

La fase di sperimentazione avviata nello stabilimento di Pedrignano si è consolidata nel '99 con il modello di team building “esportabile”.

Questo ha voluto dire individuare localmente obiettivi coerenti con quelli aziendali; definire profili sia in termini di competenze tecniche tradizionali che di comportamenti organizzativi, per tutti i livelli coinvolti (operativi e capi); predisporre programmi di formazione personalizzati; predisporre sistemi e strumenti di valutazione delle prestazioni individuali e di gruppo.

Uno sforzo particolare è stato riservato alla predisposizione di una strumentazione di misurazione delle prestazioni, che, comprendendo indicatori quali l'orientamento al risultato, l'integrazione, lo sviluppo delle competenze, avesse anche requisiti di "oggettività". Questo consente allo strumento di essere fruibile anche da parte di valutatori non professionisti - i capi - e dall'altra di comunicare, in modo chiaro, all'operatore quali sono i parametri sui quali verrà valutato.

L'attenzione alla gestione delle risorse umane ha consentito di sviluppare un modello organizzativo orientato ad una maggiore responsabilizzazione a tutti i livelli e, contemporaneamente, una forma di valorizzazione delle risorse esistenti.

IL CASO IBM

I LUOGHI E I TEMPI DELL'INNOVAZIONE: UNA STRATEGIA DI CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

DARIO COLOSIMO, DIRECTOR OF SALES OPERATION REGION SOUTH

“Avviato nel '94, il progetto CRM - Customer Relationship Management - era inserito all'interno di un intervento riorganizzativo più ampio, che coinvolgeva la struttura worldwide e che puntava alla riconquista della competitività e al miglioramento dei risultati, attraverso la costruzione di una **maglia di processi**. L'obiettivo del CRM è il ridisegno complessivo e su scala mondiale dell'insieme delle relazioni con i clienti e con i business partners attraverso un insieme complesso di sottoprocessi, ruoli professionali e strumenti tecnologici, che rappresenta la risposta globale offerta da un'impresa globale, capace di servire clienti in tutto il mondo, capitalizzando le esperienze e valorizzando le competenze professionali.

Nato anch'esso nell'alveo concettuale e operativo del **business process reengineering**, con l'obiettivo classico di ridefinire globalmente le operazioni attraverso processi trasversali, riducendo le attività a basso valore aggiunto e ottimizzando efficienza ed efficacia complessiva dell'organizzazione, il caso IBM si riconfigura come intervento sulle professioni e sulle culture, prima nella progettazione del CRM (con l'enfasi sugli skills) e poi nell'implementazione, affrontando il tema cruciale del trasferimento e applicazione del modello, con cui apre su aspetti fondamentali dell'innovazione.

Il progetto è stato realizzato con una logica squisitamente top-down: è stato condotto dal top level corporate, con un coinvolgimento degli altri livelli limitato all'informazione.

Grande attenzione, infatti, è stata data ai processi di comunicazione, centrata non su ciò che presumibilmente sarà, ma su ciò che certamente è.

Un'altra caratteristica del progetto è la standardizzazione spinta dei processi, ridisegnati a partire dalle esigenze e dalle percezioni del mercato. L'impatto è stato enorme non solo sul modo di lavorare, ma anche sulle strutture e sugli strumenti. Ad esempio sulle strutture di vendita - la parte dell'azienda più vicina al mercato - che da una parte condizionano, dall'altra sono condizionate dal progetto stesso. Quanto agli strumenti, l'omogeneizzazione delle dotazioni informatiche, soprattutto in termini di piattaforma utilizzata, è stata uno dei cardini del progetto.

Tra le difficoltà, la principale è stata l'allineamento delle organizzazioni locali al modello internazionale. Nel tempo, infatti, le subsidiaries avevano sviluppato prassi e strumenti estremamente variegati, in funzione di esigenze particolari. Di questi si è tenuto conto in fase di progettazione e le prassi migliori sono poi diventate parte del modello.

Il progetto non è ancora concluso, ma alcune considerazioni importanti sono già state fatte dal management:

- per ottenere la massima efficienza del progetto, è opportuno procedere in modo lineare, partendo dal mercato ed evitando processi ciclici;
- la progettazione deve essere top-down e accurata. Un progetto ben studiato non sarà rifiutato dal resto dell'azienda;
- i tempi di realizzazione devono essere compatibili con quelli del mercato; non si può correre il rischio di essere "in ritardo";
- importanza della comunicazione anche non verbale. A tal proposito, sottolinea l'importanza del comportamento dei capi nel veicolare il modello ("walk the talk").

ALÉTHEIA, SOCIETÀ DI RICERCA E CONSULENZA, OPERA ATTRAVERSO UN NETWORK DI PROFESSIONISTI E RICERCATORI PROVENIENTI DA DIFFERENTI AMBITI DISCIPLINARI. SUL VERSANTE DELLA CONSULENZA OPERA CON LOGICHE DI PROGETTAZIONE E DI INTERVENTO CHE FAVORISCONO IL **CAMBIAMENTO DEI QUADRI COGNITIVI E DELLE CULTURE OPERATIVE**, ATTRAVERSO UNA METODICA CHE AIUTA A CREARE CONTESTI DI APPRENDIMENTO IN GRADO DI FAR EMERGERE LE POTENZIALITÀ INSITE NELLE ORGANIZZAZIONI E NEI GRUPPI SOCIALI.

Le aree in cui opera

» SVILUPPO ORGANIZZATIVO COME KNOWLEDGE MANAGEMENT

Realizza *redesign organizzativi molto orientati alle performance di business e professionali* attraverso la costruzione di scenari di sviluppo e sistemi di gestione. L'attività consulenziale è incentrata sull'*execution* del ridisegno e del riposizionamento organizzativo attraverso l'ingaggio e il forcing sulla nuova cultura operativa di tutte le fasce di popolazione interessate.

» FORMAZIONE COME KNOWLEDGE CREATION

E' un approccio al knowledge orientato alla *creazione di contesti di apprendimento per la produzione di know how inedito*, per seguire le *continue evoluzioni delle competenze, i processi di sviluppo professionali multicentrati, learning time sempre più prossimi a zero*. Modalità e metodiche favoriscono il crossing esperienziale e finalizzano le nuove conoscenze su un progetto operativo per dare efficacia e visibilità organizzativa all'intervento formativo.

» EMPOWERMENT COME PERCORSO DI SCOPERTA

Intervento residenziale rivolto a gruppi di manager, professional e team di lavoro che hanno la necessità di sbloccare conflitti ed impasse su diverse visioni di sviluppo o su diverse culture operative. Modalità che lavora sulla capacità di far emergere valori e punti di vista differenti e su questi configura visioni di sviluppo in grado di svuotare di significato i conflitti e di lanciare piani di azione che stabiliscano nuovi equilibri.

» COMUNICAZIONE

Realizzazione di *eventi di comunicazione interna*, con il supporto di tecnologie dell'animazione (RPR), progettati come momenti di ingaggio, rilancio e implementazione di strategie e progetti organizzativi.

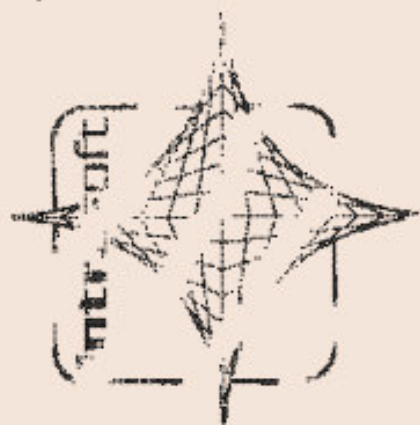
» COMUNITÀ

I CLUB DI ALETHEIA: comunità inter-organizzative che realizzano *percorsi di apprendimento giocati sul crossing esperienziale e finalizzati a produrre nuovo know how* su tematiche specifiche.

TERRITORIALI aggregate intorno ad un Web-Portal, come *comunità di interessi*, finalizzate alla *produzione di Knowledge*.

» RICERCA

Con centri e riviste, nazionali ed internazionali, sui *processi cognitivi nella scoperta scientifica, nelle organizzazioni (learning organization) e nelle professioni*.



*"Il modo migliore
di realizzare un sogno
è quello di svegliarsi."*

- Paul Valéry -

» INTRASOFT FORNISCE SOLUZIONI AD ALTO CONTENUTO INNOVATIVO E CREATIVO. I METODI E LE TECNOLOGIE CHE INTRASOFT HA SVILUPPATO O SELEZIONATO LA SOSTENGONO NELLA SUA OFFERTA DI SERVIZI E PRODOTTI PER IL TRATTAMENTO DI PROBLEMI COMPLESSI E DIPENDENTI DALL'EVOLUZIONE DEGLI SCENARI DELLA GLOBALIZZAZIONE.

» LE AREE DI COMPETENZA CHE INTRASOFT HA SCELTO DI PRIVILEGIARE RISPESCHIANO AREE D'INTERVENTO TECNOLOGICO STRETTAMENTE CONNESSE A UN INSIEME DI NUOVE MODALITÀ DI PORSI NELLA REALTÀ PRODUTTIVA E SUL MERCATO.

INTRABUSINESS

Dal portale vetrina alla fidelizzazione del cliente fino all'online customer care

INTRAKNOWLEDGE

Protezione e valorizzazione dei beni intellettuali delle comunità produttive

INTRATECHNOLOGY

Prodotti e tecnologie innovative per l'implementazione di sistemi complessi

INTRACONSULTING

Prima e oltre la tecnologia per supportare le aziende nei processi decisionali

FORMAZIONE

Creazione di conoscenza e valorizzazione dei ruoli professionali

SISTEMI E NETWORKING

Progettazione e sicurezza di sistemi informativi aziendali in tecnologia Intranet ed Extranet

LA NOSTRA STORIA

Intrasoft nasce nel 1996 a Milano con l'obiettivo di aggregare competenze ed esperienze nel settore strategico delle tecnologie innovative per il trattamento dell'informazione e della conoscenza. Questa prospettiva ha guidato Intrasoft nella scelta di obiettivi di mercato e di offerte che tenessero conto dell'esperienza di tali aggregazioni, permettendole di presentarsi sul mercato con un'offerta di servizi, prodotti e soluzioni per affrontare la sfida alla complessità degli scenari attuali. Intrasoft ha tenuto fede alle sue premesse iniziali privilegiando la via della qualità della sua offerta e il consolidamento di selezionate aree di competenza.

SI RINGRAZIANO TUTTI I PARTECIPANTI

3M ITALIA SPA
A & C MARCO
A.M.I.T.
ABB CAPITAL
ABB ITALIA SPA
ABB RICERCA
ABB CONSULTING
ACER ITALY SRL
ACRAF SPA
ACM Milano SPA
ACM TORINO SPA
AESTETICA SRL
AFIDAMP SERVIZI SRL
AIA Azzurra
AIATI STUDI RICERCHE INTERVENTI
AIR LIQUIDE SANITA SPA
AISOFTWARE SPA
ALBERTINI & C. SPM
ALCATEL SPA N80 ITALIA
ALESSI SPA
ALTERNATIVE COURTS SRL
AMA AZIENDA Municipale Ambiente
AMBIOSIANA MANAGEMENT
ANTIBIOTICOS SPA
ANTONIO CARRARO SPA
AO CREMA
AO ICP
AO L. SACCO
AO LECCE
ARDITI SPA
ARINUR ANDERSEN CONSULTING
ARL CITTA' DI MILANO
ASOM
ASS NE LA NOSTRA FAMIGLIA
ASSICURAZIONI GENERALI SPA
ASSIST CONSULTING SRL
ASSOCIAZIONE ITALIANA EDITORI
ASSOTEC SRL
ASTER ASSOCIATE TERMOIMPRESA SPA
ATHENA 2000 SPA
AVENTIS PHARMA SPA
AVIR SPA
B&T Ceramic Group SRL
BANCA DI CREDITO COOPERATIVO
BANCA FIDELIUM
BANCA INTERMOBILIARE
BANCA INTERNA
BANCA POP. COMMERCIO E INDUSTRIA
BARILLA SPA
BASSANI TICINO SPA
BASTOCC
BAUSCH & LOMB IOM SPA
BAYER ITALIA SPA
BIBLIOTICA UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MILANO
BIT WOLF SPA
BLUE DESIGN
BORARO INTERNET PROVIDER
BRACCIO SPA
BTI
C.B.I. FACTOR SPA
CABAR
CAMPO VERDE CALABRIA SPA
CANTONI ITC SPA
CARIPLO
CARLING NETWORKING
CASSA DI RISPARMIO DI FIRENZE
CASSA DI RISPARMIO DI SAN MINIATO
CATENA IBS
CEBA - DIV. CAREER CONSULTANTS
CEDIS
CENTRO RICERCHE AMBIENTALI MONTICINI
CENTRO STUDI E FORMAZ. IN PSICOLOGIA DELLO SPORT
CENTROMARCA
CEP CENTRO PER L'ECONOMIA PUBBLICA
CHIANTELLE SRL
CHIESI FARMACEUTICI SPA
CLARISANT IT SPA
CML HANDLING TECH. SPA
COFIMP
COHN & WOLFE
COLNARI PERUGIA SRL
COMEX SPA
COMITSEL SPA
COMMETODI
COMMISSIONE TRIBUTARIA
COMPAQ COMPUTER SPA
COMUNE DI BERGAMO
COMUNE DI VERONA
CONSEL SPA
CONSORZIO AGRIARIO PROVINCIALE DI MANTOVA
COOPERLAT SCARL
CORTICELLA MOLINI E PASTIFICI SPA
CREDIT FIDITALIA
CIP INTERNATIONAL INDUSTRIA CALZE SPA
DAINESE SPA
DATABANK SPA
DAVIDE CAMPARI - MILANO SPA
DE AGOSTINI OFF. GRAFICHE
DE GECO SPA
DECE ITALIA
DELOITTE CONSULTING
DESSO - TIM
DHL INTERNATIONAL SRL
DI - COUNSEL
DISCO UNIV. MILANO - BICOCCA
EOR INTERNATIONAL ITALIA SPA
EDS SPA
EDP AUDITING
EDUCATION CENTER FONDAZIONE IEM
ELETTROINDUSTRIALE SRL
ELIZABETH ARDEN
EMAK SPA - GRUPPO IND. YAMA
EMMEDEC

ENI SPA
ENI TECNOLOGIE
ENICHEM SPA
ENTERPRISE SRL
EUMENECILDO ZIGONA HOLDITALIA SPA
ERA ELETTRONICA SPA
ETNOTEAM SPA
EURISCO
EURYSYSTEMS SRL
EXECUTIVE INTERIM MANAGEMENT ITALIA SRL
EXPORTEX SPA
EYE ON WEB
F.LLI BRANCA DORTILLERIE SPA
FARIM SPA
FEDERLOMBARDIA - CONFINDUSTRIA
FERBERO SPA
FERTO SPA
FIAMM SPA
FIAT AUTO SPA
FIERA INTERNAZIONALE DI MILANO
FISCAGOMMA
FONDERIE SIME SPA
FORKIES ITALIA SPA
GALILEO SPA
GALIMBERTI SPA
GANGA FILLI & C. SPA
GANSOME ELEKTROHAUS GMBH
CE LIGHTING SPA
GEPTI SPA
GEWISS SPA
GLANO WELLCOME SPA
GFF & ASSOCIATI SRL
GRANT THORNTON
GREEN GUARDIAN
GREY INTERACTIVE
GROSS MARKET LOMBARDINI SPA
GRUPPO BIFFETTI SPA
GRUPPO CAMUZZI SPA
GRUPPO CREDIM
GRUPPO EURO
GRUPPO GS SPA
GRUPPO ONAMA SPA
GSC GESSSE GROUP
HABRO ITALY SRL
HAY MANAGEMENT
HEINIKEN ITALIA SPA
HELMUT BAUCH
HEWLETT PACKARD II SPA
IBM ITALIA SPA
IDEATECHNOLOGIES SRL
IL SOLE 24 ORE SPA
ILV CAPIT' SPA
ILVA SARONNO SPA
IMAX SRL
IMI
INFINEUM ITALIA SRL
INFOTRADA
INFRASTET BLUE SPA
INMEL SPA Inform. Systems East Local
INTERFIN SRL Divisione IPE (a. Personale
INTERMED TECHNOLOGIES SRL
INTERNATIONAL FOOD CONSULTING
INTERZONE
INTRASOFT
ISEO SRL
ISOFIL
ISNO
IST. NAZ. PER LA FISICA DELLA MATERIA
ISTITUTO ALCOLOGICO ITALIANO
ISTITUTO GEOGRAFICO DE AGOSTINI SPA
ISTITUTO LIRIO FARMACO D'ITALIA
ITALQUAE SPA
ITALCIMENTI SPA
ITALEASE SPA
ITALINTERNET
ITALTEL SISTEMI SPA
IVECO SPA
JOHNSON CONTROLS IFM SPA
JOHNSON WAX SPA
KAPV ITALIA
KELLY SERVICES SPA
KLECK 96 SAS DI LUIGI FRONTINI & C.
LA FABBRICA SRL
LA STAMPOTECNICA PIEMONTESE
LANIER ITALIA SPA
LAVAZZA SPA
LE CONSULTING
LEAF ITALIA SPA
LECLER SPA
LINFEDO E CANAPIFICIO NAZ. SPA
LIRIOS SRL
LIRIO SPA
LOMBARDIACOM SPA
LOWE LINTAS PIRELLA GOTTSCHE
MACCHINGRAF SPA
MANDELLI INDUSTRIES SPA
MANPOWER SPA
MARSSON SPA
MAX MEYER
MCM TECNICO-CONSULTING
MEDASCT
MENARINI SRL
MERLONI ELETTROD. SPA
METRA SRL
MIDA SRL
MILANO AD SRL
MOCOM macchinari ed elettronica
MOMO DESIGN
MONTEDISON SPA
MXK SPA
NEOS SDR SRL Ag. Pubblicità e Mkt
NESTLE' ITALIANA SPA
NOT VALLERINA ENGINEERING

NUOVA FIB SRL
NUOVO PIGNONE SPA
NTUBIOINFORMATICS GROUP
OCEAN SPA
OPTNET SPA
OSI SPA (GRUPPO Olsens)
ONT MAGAZZINI GENERALI
OBIZZONTI SPA - Tour Operator
PACINE ITALIA SPA
PALLME CONSULTING
PARSEC FINANCE SRL
PARTESA SRL
PARRUNCHI BODENHO SRL
PERFETTI SPA
PERIODICI SAN PAOLO SRL
PESSEL Soc. Di Cons. per l'Informatica
PIETRO FIORENTINI SPA
PIONEER ELECTRONICS ITALIA SPA
PIOVAN SRL
PIRELLI CAVI E SISTEMI SPA DIV. ITALIA
PIRELLI SPA
POLICARBO SPA
POLICARBO SERVIZI SPA
PRADELLA & MATEO
PRAGMA SOFTWARE SERVICE & WEB
PRATI SRL
PRAXIS SPA
PROGETTI CREATIVI SRL
PROGRESSIVE IMAGE
PRONO SERVICE
PUBLICCONTROL ITALIA SRL
P.S.I. Sella Braccatori Legnano SPA
RATTI SPA
RCS EDITORI SPA
RECKITT & COLEMAN ITALIA SPA
REGIONE LOMBARDIA
REL CONSULTANCY GROUP SRL
RHODIA ENGINEERING PLASTICS
RHONE POULENC ITALIA SPA
RIVOLTA SPA
ROCHE SPA
ROCKWELL AUTOMATION
ROMAN LINE
ROSA - CAPROTTO ZAVARETT
ROSA SPA
RUPA BENDI SPA
SITI SPA Soc. Impianti Termoelettrici Industriali
SAATI SPA
SACME IMOLA SCARF
SAI
SAIFES
SADMA AVANTIERO SPA
SAIPO SPA - L'OREAL
SAIWA SPA
SAMBOMONTANA SRL
SAMSUNG ELECTRONICS ITALIA SPA
SANPELLEGRINO SPA
SAIPO Produzione Idrogeno Ossigeno SRL
SARAS RAFFINERIE
SCHLUMBERGER IND. SPA
SCO
SECON
SEA SPA
SEC SRL
SELMARIDEMME LEASING SPA Gruppo Banc. Mediolanum
SHISEIDO COSMETICI ITALIA SPA
SIECO SPA
SIEMENS ITALIA SPA
SIEMENS TELEMATICA SPA
SINTACMI
SINTEL SRL
SINTER2000
SIRIUS SRL
SIRME SPA
SKF INDUSTRIES SPA
SMITHKLINE BEECHAM SPA
SNAM PROGETTI SPA
SOCIETA' ENERGETICI AEROPORTUALI SPA
SOCALITAS
SODEXHO PASS SRL
SOLEADO
SOLVAY CHIMICA ITALIA SPA
SPA ITALIA SPA
STAR SPA
STAR WEB SRL
STUDI E RICERCA PER LO SVILUPPO
STUDIO BALDIGHI
STUDIO BASERCA
STUDIO FAROLO
STUDIO GALIMBERTI
STUDIO RIZZO DOTTORI COMMERC. E ASSOCIATI
STUDIO RUBINI
SWAROVSKI INTERNAZIONALE D'ITALIA SPA
TACCHELLA MACCHINE SPA
TECHIP ITALY
TECH SPA
TITAN SRL
TNT Tecnologie SPA
TOURING CLUB ITALIANO
TRIEMED
UNIPATH
UNIV. MILANO - BICOCCA
UNIVERSITA' DI TORINO
UNIVERSITA' COMI L. BOCCONI
UTENSILIERE ASSOCIATE SPA
VAN LEER ITALIA SPA
VIMERCATI SPA
WARNER HOME VIDEO SRL
WHIRLPOOL EUROPE SRL
WINTERTHUR ASSICURAZIONI SPA
WRE

ALÉTHEIA
RICERCA E CONSULENZA

VIA AURELIO SAFFI, 25 - 20123 MILANO
TEL. 02.466.622 FAX 02.466.502
E-MAIL: ALETHEIA@ALETHEIA-RC.COM



SEDE CENTRALE:
VIA DONATELLO, 30 - 20131 MILANO
TEL. 02 706495.1 FAX 02 70608119
WWW.INTRASOFT.IT - INTRASOFT@INTRASOFT.IT