

IL PROGETTO MINDSH@RE

Gruppo Finmeccanica

Attilio Di Giovanni

V.P. Technology Innovation & IP Mngt

L'innovazione e la Ricerca sono due dei punti di eccellenza di Finmeccanica.

Lo scorso anno il Gruppo ha investito 1,8 miliardi di euro in attività di R&S, una cifra pari al 12% dei ricavi. Il Gruppo può vantare, tra le proprie risorse, oltre 10.000 addetti impegnati in attività di progettazione ed engineering e oltre 4.000 addetti qualificati coinvolti in attività di Ricerca e Sviluppo.

Investimenti di tale portata di per sé potrebbero significare poco se non venissero effettuati nell'ambito di un disegno strategico e delle azioni di governo centrale (governance tecnologica) capaci di creare sinergie tra le aziende e spinta all'innovazione (esempio, *MindSh@re*©, l'innovation provider del Gruppo).

Finmeccanica partecipa attivamente alle attività di 19 Istituti di Ricerca italiani, 29 tra istituti di ricerca e università estere, 41 Università italiane e con istituzioni nazionali e internazionali.

La centralità dell'innovazione è per Finmeccanica una necessità, per sostenere la sua vocazione all'eccellenza tecnologica e per aumentare la capacità del Gruppo di vincere la sfida dei mercati.

La crescita di una cultura tecnologica in grado di perseguire gli obiettivi strategici aziendali, e di accrescerne progressivamente l'orizzonte, è il fulcro delle pratiche di ricerca e sviluppo messe in atto da Finmeccanica.

All'energia profusa nell'individuazione del nuovo, nella ridefinizione ragionata degli scenari del possibile, si affianca e s'intreccia

senza soluzione di continuità un'attività di *governance* tecnologica che coinvolge tutto il Gruppo e prevede un allineamento capillare e continuo delle competenze di cui si è in possesso con quelle individuate come necessarie.

È in questa prospettiva che a partire dal 2002 Finmeccanica ha avviato, in modo coordinato tra loro, alcune iniziative finalizzate a consentirle di svolgere il proprio ruolo di holding di controllo industriale e strategico.

Per affrontare questo ruolo Finmeccanica sta attuando il suo processo di *governance* tecnologica con i seguenti obiettivi:

- ◆ sostenere lo sviluppo del business delle aziende del Gruppo;
- ◆ rendere più efficiente ed efficace l'impiego delle risorse delle diverse aziende e dei centri di ricerca partecipati;
- ◆ identificare sistematicamente le sinergie possibili tra aziende mediante una visione totale di Gruppo;
- ◆ affermare una chiara leadership nell'aggregazione di capacità di ricerca esterne a Finmeccanica (centri di ricerca nazionali e internazionali e mondo accademico);
- ◆ affrontare le future decisioni strategiche con una comprensione approfondita dei propri punti di forza e di debolezza;
- ◆ connettere le persone in una rete di conoscenze in modo da moltiplicare le possibilità di generare nuove idee, nuovi prodotti, nuovi talenti;
- ◆ trasformare in vantaggio competitivo per il Gruppo la diversificazione e la ricchezza

za delle competenze tecnologiche delle risorse presenti nelle nostre aziende;

- ◆ condividere, accrescere, valorizzare e riusare il patrimonio di persone, passioni, conoscenze, processi e tecnologie presenti nelle aziende del Gruppo.

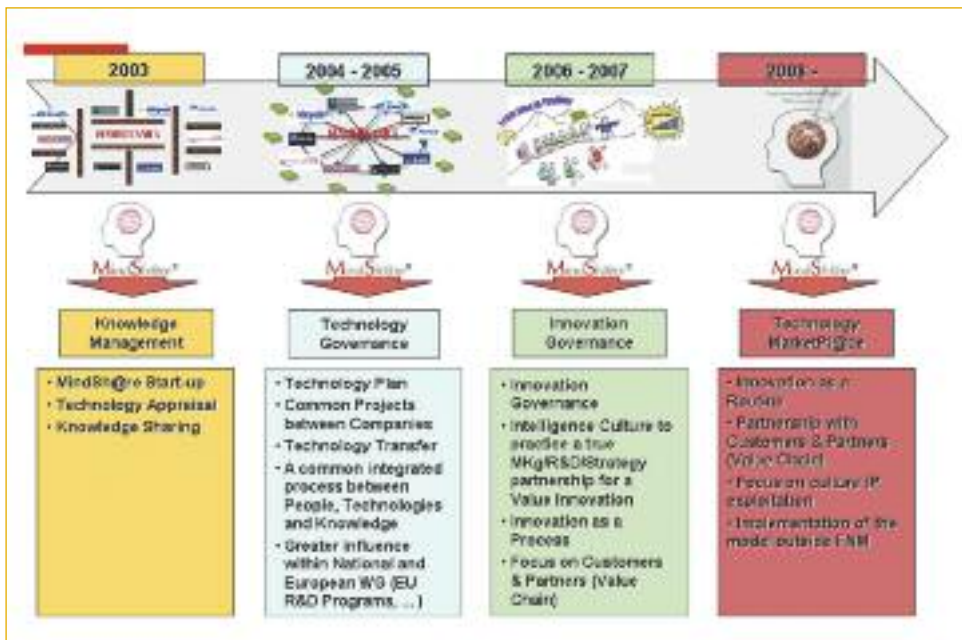
L'approccio della *governance tecnologica* punta alla messa in atto di un processo permanente per guidare la strategia tecnologica della corporate e delle società operative. Questo perché, come è ormai chiaro, il Mercato Globale continuerà a premiare principalmente quelle aziende che collaborano internamente ed esternamente. Prodotti e servizi innovativi, e la loro velocità d'immissione nel mercato, sono ampiamente dipendenti dalla capacità delle aziende di lavorare in maniera integrata, connettendo in rete i centri di eccellenza interni ed esterni e facendoli lavorare per scopi comuni.

L'abilità di saper lavorare con diversi attori, pubblici e privati, coinvolgendo i principali *stakeholder* condiziona molta della crescita futura delle aziende.

Questo contesto, complesso ma sfidante, ha spinto Finmeccanica a sviluppare *MindSh@re* un progetto basato sull'*open innovation model* dove l'innovazione, intesa come pratica fondante e continuativa e non come esercizio estemporaneo, è la strada maestra dell'azione industriale di Finmeccanica.

Ideato proprio come motore non convenzionale per un'innovazione di valore, il progetto *Mindsh@re* e le comunità tecniche che ne costituiscono l'unità basilare sono lo strumento per dare concretezza a questo cammino.

Si tratta del risultato, ancora e sempre in divenire, di un percorso che a partire dal 2003 è transitato per le prime esperienze di condivisione del sapere tra aziende per giungere oggi - attraverso l'interagire crescente di persone, tecnologie e competenze - a sperimentare una governance dell'innovazione capace di produrre valore grazie a un'integrazione autentica, e diffusa a livello di Gruppo, tra ricerca e sviluppo, marketing e strategie.



Storia ed Evoluzione di *MindSh@re*

Nella nostra prospettiva, l'innovazione non è semplicemente un processo *technology based* ma include cambiamenti organizzativi, trasformazioni strutturali e culturali, coinvolge i clienti e le loro necessità, i fornitori e i complementatori.

In questa visione olistica e non lineare dell'innovazione, il goal principale resta la creazione di valore per l'organizzazione che vuole risultati tangibili e intangibili per i propri *stakeholder*. Per raggiungere questo obiettivo la fida per le organizzazioni è quella di diventare *learning organization* acquisendo gli *skill* per imparare dagli altri e dalle proprie esperienze passate al livello individuale, di team, di organizzazione.

Le *Learning Organization* sono organizzazioni dove le persone continuamente espandono la propria capacità di ottenere i risultati desiderati, nelle quali vengono accettati e promossi nuovi modi di pensare, dove le persone sono stimolate a guardare il tutto da nuovi e diversi punti di vista.

Tutto questo è *MindSh@re*®, “*motore non convenzionale per una innovazione di valore*®”, elemento fondante per la cultura dell'innovazione nel Gruppo Finmeccanica. Oggi, dopo le prime esperienze di condivisione tra aziende ed attraverso l'interagire crescente di persone, tecnologie e competenze, si è giunti a sperimentare una *governance* dell'innovazione capace di coinvolgere in un modello di *Open Innovation* 32 Aziende Finmeccanica (sia italiane che inglesi) con oltre 600 risorse raggruppate in 7 *Community* tecnologiche a loro volta composte da 41 *Focus Group*. In questo modello sono presenti anche 35 Università, 15 Organizzazioni Militari e Civili oltre ai principali Partner & Supplier.

Questa meta-organizzazione autonoma, ampiamente integrata con le Aziende del Gruppo, è costituita come detto da sette *Community* che coprono i principali campi di interesse del Gruppo Finmeccanica.

Le comunità, veri e propri nodi di scambio

della conoscenza condivisa sono, *Radar, Homeland Security, Strumenti e Processi* a supporto della Progettazione e *Capability Maturity Model Integration (IED2-CMMI)*, Nuovi Materiali e Tecnologie Abilitanti (AM&ET), Simulatori per addestramento (SET2), Software e Logistica.

Questo permette di coprire molte aree tecnologiche, valorizzando al massimo le competenze specifiche di ciascuna azienda, armonizzare le attività simili ed esplorare nuove opportunità di sviluppo, nuove tendenze di lungo periodo che le singole aziende non avrebbero perseguito singolarmente.

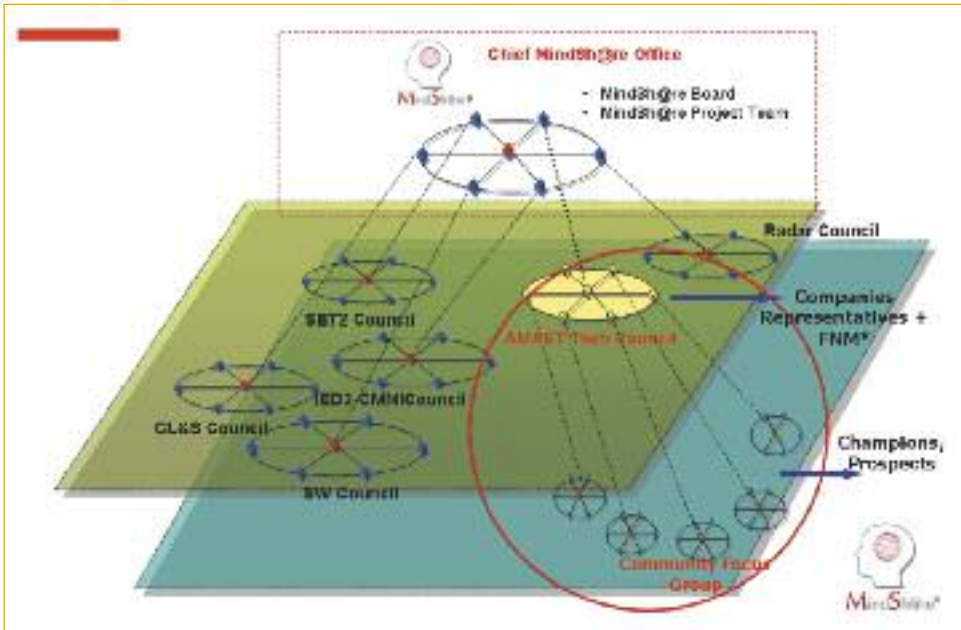
Periodicamente le attività, la tipologia delle singole *Community*, le aziende partecipanti ed i link con i partner esterni e con i centri di ricerca nazionali possono essere modificati per rispondere al meglio alle esigenze e alle linee strategiche del Gruppo.

Gli obiettivi e i risultati conseguiti in questi anni testimoniano come *MindSh@re* stia cercando di conseguire quella che era ed è la sua principale missione ovvero di essere il nodo capace di animare una rete collaborativa ed interconnessa che coinvolga le aziende del Gruppo, partner, clienti istituzionali università e Centri di ricerca.

Tra le attività realizzate a livello di *knowledge sharing*, che favoriscono la valorizzazione



Logo di *MindSh@re*



Struttura di MindSh@re



MindSh@re Event -The knowledge MarketPlace

degli asset intangibili interni al Gruppo, vanno evidenziate la condivisione di tecnologie, l'instaurazione di contatti interaziendali e extra-aziendali che supportano e incrementano l'efficacia delle attività di lavoro quotidiano, la diffusione di *best practice* tramite, ma non solo, l'emissione di linee guida e di *position paper* tematici, la realizzazione di *Market Survey* così come dei *Technology Appraisal* necessari per definire il

posizionamento e la competitività delle nostre aziende in relazione al mercato e ai nostri competitor. Sempre nella diffusione della conoscenza le community sono molto attive nell'organizzazione di seminari e *workshop* di alto contenuto tecnologico realizzati spesso in collaborazione con professori universitari, partner e fornitori e clienti. Grazie alla mappatura delle competenze è stato possibile definire le *roadmap* tecnologi-

quali *instant messaging*, teleconferenze e *web conference* permetterà di superare alcune delle limitazioni proprie della distanza fisica; meeting virtuali, condivisione in maniera sincrona di documenti ed applicativi software, ridurranno di fatto le barriere di tempo e costo, proprie delle riunioni odierne.

Il portale, nato anche per essere il *repository* documentale di quanto prodotto dalle singole *Community* e di qualsiasi altro

documento che ne possa supportare l'operatività quotidiana, permetterà di reperire rapidamente e di diffondere facilmente conoscenza e temi di interesse.

In conclusione *MindSh@re* è uno degli elementi chiave dell'attuale corso del Gruppo Finmeccanica, caratterizzato da un'attenzione e un coordinamento sempre più efficace sul tema dell'innovazione, quello in cui la distanza fisica e culturale non è più un ostacolo ma un'opportunità di crescita.