

Prefazione

Innovare: aderire alla realtà

Nel corso di questo 2009 può apparire provocatorio parlare di innovazione. Stiamo vivendo un momento storico, da un punto di vista economico e sociale, brusco quanto il risveglio da un lungo sogno, ma la realtà è sempre più interessante e conveniente della fantasia.

E la realtà svela sempre opportunità rilevanti, soprattutto nei periodi di grande cambiamento.

Allora, mentre si diffondono stati d'ansia e la parola d'ordine è ristrutturare e tagliare, l'imprenditore realista si mette in discussione e, cambiando, innova per aderire alle nuove condizioni del mercato.

Innovare, nella mia esperienza e in quella delle centinaia di imprenditori che ho avuto la fortuna di incontrare in questi anni, è il duro esercizio della più antica disciplina che l'uomo si è dato, fin dai suoi primordi. Questo si traduce nell'adesione alle circostanze, ai mutamenti dell'ambiente, alle scoperte delle scienze, significa non perdere di vista il mercato, guardare, osservare e proporre risposte concrete sempre più corrispondenti e convenienti ai bisogni degli uomini.

Leggendo il metodo di lavoro proposto, vi accorgete di quanto l'innovazione non sia un atto di geniale creatività, quanto l'esito di un duro lavoro e di un preciso processo.

Oggi la grande opportunità per ciascuno di noi è ripensare la propria Impresa, con realismo, perché il metodo è imposto dall'oggetto e per decidere i passi da compiere dobbiamo raccogliere tutte le informazioni necessarie al fine di contenere i rischi delle nostre scelte.

Con ragionevolezza, cioè cercando di tener conto di tutti i fattori in campo, in primis i nostri clienti e i nostri collaboratori. Con moralità, ovvero con la responsabile schiettezza di rifuggire da pregiudizi e preconcetti e da quello che oggi si mostra come il rischio più pericoloso: pensare che tutto continuerà a procedere e che nulla cambierà per la mia Impresa.

Le aziende italiane hanno innovato moltissimo in questi anni dell'era euro, ora la sfida è quella di un ulteriore salto evolutivo ed è una sfida a cui non possiamo sottrarci.

Quando tutti si fermano, chi responsabilmente sa ripartire dalla sua esperienza con sguardo aperto e sa applicare metodo e processo a beneficio dell'innovazione può trovarsi con un vantaggio competitivo enorme.

Ancor più grande se questa sfida è giocata insieme in un evento come Matching 2009, che sarà una fondamentale opportunità di innovazione per tutti, l'occasione di una reale riscossa per la vita di ciascuno dei suoi partecipanti.

Sta a noi.

Pietro Bazzoni

Know Net - Officine Italiane Innovazione

1. Qualche domanda

1.1 Che cos'è l'innovazione?

Che cos'è l'innovazione?

L'innovazione è *aderire alla realtà che cambia*: un nuovo *prodotto* introdotto sul mercato, un nuovo *processo* produttivo, un nuovo materiale utilizzato, una nuova *tecnologia*, una differente *organizzazione* interna, una nuova modalità di *comunicare* con il proprio cliente, una nuova modalità di *vendere* il proprio prodotto. E *aderire al cambiamento riguarda ogni impresa*: piccola, grande, di produzione, di servizi, con alle spalle una lunga storia oppure nata ieri, high-tech oppure appartenente alla più antica tradizione artigiana.

- Si tratta delle dimensioni proprie della persona – non delle organizzazioni e delle infrastrutture tecniche – che sono il frutto di un'educazione. L'educazione è introduzione alla realtà totale, cioè lo sviluppo di una totalità di dimensioni dell'individuo e di una totalità di rapporti col reale. È questo potenziale umano abilitato da un metodo educativo che riesce a innovare, cioè ad aderire continuamente ai mutamenti della realtà (determinati dai clienti, dalle condizioni di mercato, dalle tecnologie ecc.).
- L'innovazione non è un fenomeno moderno, ma la costante della civiltà occidentale a partire dalla radicale rivoluzione culturale del Cristianesimo, in particolare del monachesimo. Vi sono costanti metodologiche comuni che caratterizzano l'innovazione, allora come oggi: creatività, conoscenza, fiducia, nate da uno sguardo sulla realtà di un uomo senza pregiudizi, che intende la razionalità come apertura al reale, che è disposto a cambiare le sue convinzioni sulla base di ciò che incontra. Tale posizione è una costante culturale comune alla rivoluzione cristiana e agli aspetti migliori della rivoluzione tecnologica.
- Innovare significa saper interpretare i desideri dei propri clienti, vedendo così proseguire e prosperare la propria impresa, ma significa anche vedere i propri collaboratori più felici, impegnati nell'arduo e duro compito della sfida dell'innovazione. Significa mettere in atto un processo di educazione continua. Il nemico principe di ciò è l'ideologia che chiude la realtà in schemi astratti e rende chiunque cieco; l'educazione apre l'uomo alla realtà, permettendogli di apprendere, cioè di guardare e quindi cogliere ciò che di positivo e di nuovo c'è.

2009: Innovare per aderire alla realtà

Nell'anno della crisi innovare significa *attuare* quei *cambiamenti* che consentono all'impresa di far fronte alle trasformazioni in atto.

L'innovazione è da intendersi oggi, ancor più di prima, come la capacità di "stare al passo con i tempi", *tenendo conto di tutte le dimensioni* dell'azienda stessa:

- i prodotti
- i processi
- le tecnologie
- l'organizzazione
- la comunicazione
- la conoscenza del mercato

2. "Non vi è risposta a una domanda che non si pone"

Perdonateci questa provocazione, ma non vi è nulla di meno credibile di una risposta data a una domanda che non si pone, e l'ambizione di questo vademecum è descrivere un percorso utile a chi si pone delle domande sul suo agire e soprattutto sul suo futuro.

«Entro pochi anni più della metà dei prodotti che conosciamo oggi saranno obsoleti e più di un terzo dei ricavi delle imprese deriverà dai nuovi prodotti».

Questa affermazione non è soltanto l'applicazione del buon senso a quello che già oggi si osserva nella nostra comune esistenza: è il frutto di studi approfonditi e di analisi condotte da aziende specializzate nell'innovazione, come Boston Consulting Group e DeLoitte & Touche. L'asserzione non deve né spaventare né stupire: è lo spunto da cui è partita la sfida di Know Net - Officine Italiane Innovazione: Knowledge Network, ovvero la "Comunità del saper fare".

Alla fine del 2003 ci si trovò di fronte ad una realtà della piccola e media impresa italiana fortemente provata da tre fattori esterni:

- Tre anni di "sboom" della bolla tecnologica avevano portato economia e finanza indietro di sei anni rispetto al triennio 1997-2000.
- L'affermarsi della concorrenza dei paesi dell'Est stava defraudando sempre più prepotentemente i nostri imprenditori della "leva prezzo" (fino ad allora molto forte nei confronti della concorrenza europea).
- Gli effetti dell'introduzione dell'Euro non consentivano più svalutazioni della moneta le quali, seppur dissennate, davano l'illusione di avere a disposizione una leva di compensazione competitiva.

Da ultimo, è da segnalare un sistema di ricerca pubblica e privata totalmente distaccato dalla PMI e, sull'altro fronte, un sistema di PMI non abituato e strutturato per dialogare proficuamente con il sistema della ricerca.

D'altronde, la maggior parte delle PMI non utilizza l'offerta di innovazione presente nelle Università e nei Centri di Ricerca, al punto che domanda e offerta di innovazione fanno estrema fatica a incontrarsi.

Facilmente si verifica che:

- Il fabbisogno d'innovazione non viene espresso in termini sufficientemente espliciti per tradursi in una domanda specifica di assistenza scientifico-tecnologica, organizzativo-gestionale o di marketing.
- Molte PMI non hanno contatti effettivi - e spesso neanche un "vocabolario" comune - con Università e Centri di Ricerca.
- Esse non dispongono di sufficiente informazione sugli incentivi per l'innovazione e sulle relative procedure di accesso, né della necessaria capacità progettuale.

A fronte di questa situazione esistevano ed esistono tutt'oggi un paio di atout tipicamente italiani: la *flessibilità* estrema delle nostre imprese medio piccole e la *genialità* degli imprenditori, che spesso sono riusciti a capitalizzare tecnologie già esistenti per trasformarle in nuove idee di business, sfruttando anche la riconosciuta notorietà dell'Italian Style.

È proprio partendo da questi punti di forza che la Compagnia delle Opere ha mosso i primi passi per costituire un servizio di supporto dedicato all'innovazione delle PMI. Passi concretizzati nell'esperienza di Know Net - Officine Italiane Innovazione.

Che cos'è l'innovazione?

L'innovazione nasce dalla tensione a trovare soluzioni ai problemi della vita quotidiana, propria dell'uomo di tutte le epoche fin dalla sua origine (problem-solving).

- Il fuoco per cucinare
- La ruota per il trasporto
- La punte di freccia per la caccia
- I metalli per gli utensili
- Ecc...

Fonte: Raffaello Vignali 2006

2.1 L'innovazione di prodotto

La concezione dell'innovazione proposta si basa su pochi ma basilari punti:

- 1) l'innovazione scaturisce dalla profonda conoscenza dei desideri del cliente;
- 2) l'innovazione di successo necessita di una profonda conoscenza delle potenzialità della propria impresa;

- 3) la tecnologia è un fondamentale strumento per l'innovazione;
- 4) l'innovazione di successo nasce dal Genio e dalla Creatività, ma ancor più dall'adozione rigorosa di metodi e processi.

Di seguito viene illustrato in dettaglio il significato delle affermazioni sopra riportate, alla base di Know Net - Officine Italiane Innovazione e del suo operato.

L'innovazione di prodotto è l'attività più spesso associata al termine generale d'innovazione e consiste nell'implementazione di un articolo nuovo o significativamente migliorato, sia esso un bene o un servizio. Sebbene nel sentire comune questo processo sia legato al proverbiale "colpo di genio", nella realtà, per essere sicuri di realizzare qualcosa di successo, ci sono diversi fattori da considerare prima di avviare un progetto con questa ambizione, principalmente tre.

Che cosa significa innovare?

Ogni impresa, per essere competitiva, è chiamata a fare i conti giorno dopo giorno con la realtà che la circonda, soprattutto è chiamata a *guardare al mercato*.

Questo significa fare attenzione ai *bisogni dei propri clienti*, alle risposte che il mercato sta loro offrendo, alle possibilità ancora "inesplorate".

Si innova per rispondere in maniera più efficace dei propri competitor alle esigenze dettate dal cliente. Innovare significa *accettare la sfida di cambiare*.

Innanzitutto, occorre capire dove sta andando il mondo, individuando le linee future di sviluppo del mercato. Questo passaggio è fondamentale per evitare di proporre azioni senza sbocco.

Il secondo oggetto di studio è l'azienda stessa: conoscere le proprie potenzialità e le proprie debolezze. Partendo dai punti di forza interni all'azienda ed evitando di stressare eccessivamente i punti deboli sarà possibile innestare nuove strategie d'innovazione.

Il terzo fattore da valutare sono i bisogni del proprio cliente: l'obiettivo di un nuovo prodotto è infatti soddisfare le necessità dell'acquirente in modo migliore rispetto alla concorrenza oppure rispondere a desideri ancora inespressi.

In sintesi, l'innovazione guarda:

- al mercato;
- alla propria azienda;
- al cliente (acquisito e potenziale).

Approfondiremo ciascuno di questi aspetti.

2.2 Una postilla: innovazione e tecnologia

Per realizzare un'innovazione di successo, un fattore da mettere a fuoco riguarda la tecnologia, da intendersi come base per la realizzazione di soluzioni inventive ai problemi dei clienti. Infatti, nonostante oggi il concetto di "innovazione tecnologica", cioè un'innovazione caratterizzata quasi esclusivamente dalla mera adozione di nuove tecnologie applicate a un prodotto, sia un concetto in fase di superamento, la conoscenza delle opportunità offerte dalle tecnologie rimane una straordinaria leva competitiva per l'innovazione.

Per le imprese la sfida di restare al passo con la tecnologia è irrinunciabile anche solo per mantenere la competitività. Tale sfida si presenta ogni giorno più difficile a causa della rapidità delle trasformazioni tecnologiche e della globalizzazione. Le tecnologie sono un fenomeno mondiale e non più appannaggio di poche aree geografiche.

Come fare a conoscere gli sviluppi tecnici necessari ai propri prodotti? Sicuramente restando in continuo aggiornamento sulle tecnologie di riferimento del proprio settore, partecipando alle fiere specializzate, collaborando con fornitori e clienti e investendo nella ricerca e sviluppo di tecnologie proprie. Questo, però, non è oggi più sufficiente. Occorre, infatti, spaziare anche in altri settori per catturare tecnologie che possano fare la differenza una volta applicate ai prodotti. Lo sguardo deve abbracciare tutto il mondo, tenendo conto che, ahimé, oggi l'Italia non può essere considerata un avamposto tecnologico. È necessario inoltre sapersi districare in aree potenzialmente molto diverse e lontane tra loro: nanotecnologie, nuovi materiali, identificatori a radio frequenza, tecnologie per la telecomunicazione ecc.

Le imprese italiane stentano a tenere il passo con queste rapide evoluzioni, a causa della strutturale inadeguatezza dovuta alle loro piccole dimensioni e al basso livello di interazione con il mondo delle università e dei centri di ricerca. Eppure, qualcosa si muove: l'esperienza lombarda della rete QuESTIO, che raggruppa tutti i Centri di Ricerca della Regione per facilitare le attività di trasferimento tecnologico alle imprese, i Programmi Quadro europei, i cui bandi prevedono la sinergia tra ricerca e impresa, le attività diffuse tra i Parchi Scientifici e Tecnologici rappresentano altrettante occasioni a disposizione di ciascuna impresa.

Anche in questo caso, per risultare vincenti, occorre monitorare costantemente l'avanzamento dei principali ritrovati tecnici, individuare i principali fornitori e indagare il campo d'azione dei concorrenti.

Know Net - Officine Italiane Innovazione ha messo a punto il proprio Osservatorio sulle Tecnologie che, grazie ai legami con numerosi centri di ricerca e l'utilizzo di tecnologie di Intelligence Tecnologica Competitiva basata sull'esame di brevetti, è in grado di eseguire indagini a tutto campo.

3. Cosa “tenere d’occhio”

3.1 Guardare al proprio contesto aziendale

Gli imprenditori hanno spesso un’idea distorta della propria impresa: assorbiti dai “problemi” quotidiani, non si soffermano mai ad analizzare il reale posizionamento dell’azienda rispetto ai concorrenti e il valore riconosciuto loro dai clienti. In altre parole: capire chi si è per rintracciare le ragioni per cui il cliente dovrebbe preferire noi alla concorrenza. Come ottenere ciò? Certo, mantenere un dialogo costante con i propri collaboratori più stretti aiuta molto ma non esaurisce il compito: la valutazione “esterna” di clienti e fornitori costituisce un riscontro indispensabile per l’azienda sui propri punti di forza.

Questa attività, condotta costantemente, è fondamentale per evitare di lanciare un nuovo prodotto che non sia vicino per valori proposti a quelli per cui l’azienda è già riconosciuta, perché non solo potrebbe portare a un fallimento ma addirittura ridurre la credibilità dei prodotti già presenti sul mercato. Se un’azienda nota per la produzione di bicchieri di qualità raffinata per materiali, design e colori sceglie di proporre una linea di bicchieri “primo prezzo” senza comunicare adeguatamente la scelta e veicolando il nuovo prodotto attraverso i canali abituali, i clienti e i fornitori potrebbero essere disorientati e non cogliere la coerenza rispetto al portafoglio prodotti noto.

Questo pone un’altra questione di capitale importanza: la chiarezza circa la “mappa valoriale” che ciascuna azienda porta con sé. Quali sono i valori che la mia azienda comunica? Quali sono gli aggettivi che ad essa vengono associati, da clienti, fornitori, concorrenti? Sono considerato un innovatore? Oppure un solido bastione della tradizione artigianale? Alla mia azienda è associato il valore di esperto tecnologico o di energia creativa o di disponibilità verso il cliente? Non sono domande oziose: quanto più saprò rendere trasparente il mio “valore di punta” nei miei prodotti, nella mia comunicazione, in ognuna delle mie azioni verso l’esterno, tanto più sarò convincente e facilmente comprensibile ai miei clienti.

I miei valori sono la mia carta di identità. Per questo esserne coscienti è indispensabile.

3.2 Uno strumento per guardare alla mia impresa: i Radar dell’innovazione

Molte aziende intendono l’innovazione come sinonimo di sviluppo di un nuovo prodotto o la equiparano alla tradizionale ricerca e sviluppo. L’innovazione ha una portata ben più ampia della semplice innovazione tecnologica o di prodotto.

Sulla base delle discussioni con i responsabili delle innovazioni delle aziende più importanti e un’indagine completa della letteratura accademica sul tema, Mohanbir Sawhney, Robert C.

Wolcott e Inigo Arroniz hanno sviluppato, convalidato e testato una nuova struttura denominata "il Radar dell'innovazione", con 12 differenti dimensioni dalle quali l'impresa può trarre occasioni di innovazione.

Come una mappa, il radar dell'innovazione è costituito da quattro dimensioni di riferimento: l'Offerta che l'azienda propone, il Cliente che soddisfa, il Processo che impiega e i punti di Presenza che sfrutta per presentare i prodotti al mercato. Fra questi quattro punti cardinali, ci sono altre otto dimensioni del sistema economico da sfruttare per perseguire i propri obiettivi. Quindi, il radar dell'innovazione contiene complessivamente 12 dimensioni.

Il proprio contesto aziendale

Per innovare occorre aver presente che l'azienda è fatta di tante *dimensioni* diverse, ciascuna delle quali può essere oggetto di innovazione.

Su quale puntare?



Le aziende possono utilizzare il radar dell'innovazione per costruire un approccio strategico all'innovazione. Specificamente, il radar aiuta l'impresa a determinare come la corrente strategia d'innovazione si sovrappone a quella dei concorrenti. Servendosi di queste informazioni, l'azienda identifica le opportunità e decide di concentrare i propri sforzi verso quelle dimensioni.

Tradizionalmente, le strategie d'innovazione della maggior parte delle imprese sono il risultato dell'inerzia ("questo è ciò su cui abbiamo sempre innovato") o della consuetudine del mondo industriale ("così è come tutti innovano"). Quando però un'azienda identifica e persegue dimensioni d'innovazione trascurate, è possibile cambiare la base di concorrenza, lasciando altre imprese in posizione di netto svantaggio, perché ogni dimensione richiede un insieme differente di competenze che non possono essere sviluppate o acquisite in breve tempo. Innovare lungo una dimensione influenza spesso le scelte in altre dimensioni.

Perseguire l'innovazione di Marchio, per esempio, può richiedere l'innovazione simultanea nelle dimensioni di esperienza del cliente, di offerta e di presenza. Selezionare e agire lungo una dimensione che definisca la strategia d'innovazione dell'impresa richiede un metodo

volontario e calendarizzato che deve essere comunicato chiaramente all'interno dell'azienda e ai portatori di interesse esterni. Tutto questo richiede un considerevole impiego di energie e tempo.

Infine, il radar dell'innovazione è in grado di guidare le imprese nel gestire il sempre più complesso sistema economico al quale aggiungono valore, rendendo possibile un'innovazione diversa da quella di prodotto e tecnologica. Per questo motivo, il Radar dell'innovazione è uno strumento importante per i dirigenti aziendali, gli imprenditori e gli investitori, ovvero chiunque ricerchi la crescita attraverso l'innovazione. Alcuni esempi di applicazione del Radar dell'innovazione a imprese di successo nel panorama internazionale:

Il Radar dell'innovazione

Occorre fare una scelta: non si può cambiare tutto. Occorre puntare sul proprio punto di forza e migliorarlo ancora. Ecco 2 esempi di 2 aziende che hanno fatto scelte molto chiare:



Entriamo ora nel dettaglio di ciascuna dimensione, con l'aiuto di alcuni casi di successo internazionale.

Offerta

Con Offerta si intendono i prodotti e servizi dell'impresa. L'innovazione lungo questa dimensione richiede la creazione di nuovi prodotti e di servizi valutati positivamente dai clienti. Consideriamo il caso dei "Quattro salti in Padella" di Findus. Il prodotto consiste in una gamma di elaborati piatti, venduti surgelati e pronti dopo pochi minuti di cottura. Il prodotto risolve il problema della conservazione (può essere acquistato anche senza l'esatta previsione di quando sarà consumato), del tempo di cottura (pochi minuti), della varietà dei cibi (pur essendo un piatto pronto si presenta gustoso, simile a un piatto cucinato fresco). Findus, leader nel campo dei surgelati, ha allargato la propria offerta con una novità capace di soddisfare esigenze diverse rispetto agli altri prodotti del suo portafoglio. Il successo è stato tale che il nome del prodotto è diventato una sorta di simbolo della nostra epoca.

Standardizzazione

La Standardizzazione consiste nell'introduzione di componenti comuni, metodi di assemblaggio o tecnologie come elementi costitutivi per un insieme di prodotti o servizi. L'innovazione lungo questa direzione persegue l'economia di scala utilizzando la modularità per generare in modo più rapido ed economico un ampio insieme di offerte, rispetto a quanto non sarebbe possibile se fossero articoli indipendenti. Le innovazioni lungo questo asse sono spesso trascurate, nonostante il loro potere di generare valore possa essere considerevole. La Standardizzazione, per esempio, ha permesso a Nissan Motor Co. di risorgere nel settore dell'industria automobilistica. L'azienda ha puntato su un insieme comune di componenti per sviluppare una linea di automobili utilitarie e di veicoli sportivi con un differente posizionamento di stili, di prestazione e di mercato.

Soluzione

La Soluzione è una combinazione su misura e integrata di prodotti, di servizi e di informazioni che rispondono a un'esigenza del cliente. L'innovazione della Soluzione genera un valore per i clienti grazie alla varietà dell'assortimento e l'integrazione tra elementi differenti. Un esempio è dato dall'agenzia di viaggi on line Expedia, che offre al cliente la possibilità di prenotare singoli hotel, voli aerei o pacchetti integrati, personalizzare le proprie richieste oppure – se si desiderano soluzioni di maggior semplicità – affidarsi alle scelte del sito o inserire altri pernottamenti, noleggi auto, biglietti integrati. Il sito consente per ogni scelta di visualizzare i commenti dei clienti che si sono già avvalsi di un determinato servizio (per esempio, hanno pernottato nel medesimo hotel), consentendo al fruitore di beneficiare di un doppio punto di vista, quello dell'agenzia specializzata e quello dei clienti. Con un solo click è diventato semplice – e spesso conveniente – anche il viaggio più complesso! Questa innovazione offre al cliente opportunità di scelta moltiplicate rispetto a un'agenzia di viaggi tradizionale e la possibilità di un confronto immediato con i pareri dei clienti precedenti.

Cliente

I Clienti sono gli individui o le organizzazioni che utilizzano o consumano i prodotti dell'azienda per soddisfare determinati bisogni. Per innovare lungo questa dimensione, l'azienda può scoprire nuovi segmenti di clienti oppure bisogni non ancora soddisfatti e, a volte, non ancora percepiti. MTV Mobile è stata in grado di accedere con successo, nonostante il ritardo, al mercato dei servizi cellulari, focalizzandosi sui consumatori con età inferiore ai 25 anni – un segmento con usi e consuetudini nell'uso del cellulare spesso molto diverse dall'utenza "adulta". Per attirare questa specifica utenza, MTV Mobile ha offerto una chiara proposta di valore: tariffe semplificate, una componente di intrattenimento, telefoni alla moda e l'irriverenza del marchio legato alla musica. La partnership con i punti vendita TIM ha permesso la comunicazione di serietà ed esperienza nel tipo di servizio erogato.

Esperienza cliente

Questa dimensione riguarda tutto ciò che un cliente vede, sente ed esperisce nell'interazione con un'impresa a tutti i livelli. Per innovare in questa direzione, l'azienda deve ripensare

l'interfaccia fra l'organizzazione e la propria clientela. Prendiamo per esempio IDEO – società di consulenza statunitense celebre per i suoi metodi innovativi nella generazione di nuovi prodotti –, che ha aiutato il fornitore di cure mediche Kaiser Permanente a progettare di nuovo l'esperienza del cliente fornita ai pazienti. Kaiser ha realizzato sale d'attesa più comode, ingressi con indicazioni più comprensibili e stanze più grandi per le visite mediche, in grado di accogliere tre o più persone ma dotate di tende per garantire la privacy. Kaiser aveva compreso che i pazienti non solo necessitano di buona assistenza medica, ma anche di un'esperienza migliore prima, durante e dopo le loro cure.

Creazione Valore

La Creazione di Valore si riferisce ai meccanismi utilizzati dall'azienda per sfruttare nuovamente il valore che genera. Per innovare lungo questa dimensione, l'azienda può scoprire i flussi di guadagno non ancora perseguiti, mettere a punto nuovi sistemi di pricing e ampliare la capacità di creare il valore dalle interazioni con i clienti ed i collaboratori. Un caso celebre è quello di McDonald, che ha saputo trarre guadagno da una "miniera d'oro" presente nei suoi punti vendita, stringendo una serie di accordi per rivendere l'olio utilizzato per le frittiture di patatine (centinaia di litri al giorno) a diverse società di trattamento di combustibili esausti. In questo modo, non solo ha risparmiato sullo smaltimento di ciò che era considerato rifiuto, ma ha aperto un business collaterale al core dell'azienda, senza nessun aggravio di investimento.

Processo

Il Processo è la configurazione delle attività necessarie per condurre i processi interni. Per innovare lungo questa dimensione, un'azienda deve progettare nuovamente i propri processi al fine di ottenere maggiore efficienza, maggiore qualità o un ciclo più breve. Tali cambiamenti possono comportare la delocalizzazione di un processo o la separazione della parte iniziale da quella terminale. Questa è la base del successo di molte imprese di servizi di tecnologia dell'informazione in India, come Wipro Infotech e Infosys Technologies, che hanno generato enorme valore con il perfezionamento del modello di logistica in uscita, trasformandolo in un servizio di outsourcing da una posizione a distanza. Ogni processo viene scomposto nei suoi elementi costitutivi, in modo che le squadre con funzioni incrociate situate nei diversi paesi svolgano il lavoro e il progetto sia coordinato attraverso protocolli ben definiti. I benefici sono la flessibilità e la velocità di piazzamento del prodotto sul mercato, l'accesso a una riserva di competenze ancora competitiva (il lavoratore indiano con una formazione specifica e relativamente a basso costo) e la libertà di ri-orientare le risorse verso attività strategiche.

Organizzazione

L'Organizzazione è il modo in cui un'azienda è strutturata e comprende le sue collaborazioni, gli impiegati e l'organigramma delle responsabilità. L'innovazione organizzativa porta a ripensare lo scopo delle attività dell'impresa, a ridefinire i ruoli, le responsabilità e gli incentivi delle divisioni operative e dei singoli individui. Se pensiamo a quanto accaduto alle compagnie aeree low cost (Ryanair, Eurofly, Europa Air ecc.) avvertiamo quanto drastica debba essere stata la riorganizzazione interna. La sfida era ambiziosa: mantenere il servizio di trasferimento

passaggeri via aereo a circa 1/5 dei costi tradizionali. Ogni attività è stata ripensata e l'intera organizzazione è stata messa in discussione.

Fornitori

La catena dei Fornitori comprende l'insieme delle attività e degli agenti che si occupano del trasferimento di beni, servizi e informazioni dalla fonte al consumatore finale. Per innovare in questa dimensione, l'azienda può migliorare il flusso di informazione attraverso la catena di rifornimento, cambiarne la struttura o intensificare la collaborazione con gli attori coinvolti. Il rivenditore d'abiti spagnolo Zara è stato in grado di generare una catena di rifornimento veloce e flessibile, operando scelte innovative nel sourcing, nel design, nella fabbricazione e nella logistica. Diversamente dai suoi concorrenti, Zara non esternalizza completamente la produzione: ne mantiene la metà al suo interno, ubicando i siti produttivi vicino ai punti vendita per tagliare i tempi d'esecuzione del prodotto. Zara evita le economie di scala con i piccoli lotti e proponendo una grande quantità di disegni: in questo modo, può cambiare i suoi modelli quasi settimanalmente. L'azienda, inoltre, spedisce gli indumenti sui ganci, una pratica che richiede più spazio in magazzino ma permette una visualizzazione più rapida dei nuovi capi. Grazie a tali pratiche, Zara ha ridotto a 15 giorni il ciclo progettazione/vendita al dettaglio e può vendere la maggior parte delle merci a prezzo pieno.

Presenza

Con il termine Presenza si intendono sia i canali di distribuzione dell'azienda sia i punti vendita di prodotti e servizi. L'innovazione in questa dimensione comporta l'introduzione di nuovi punti di presenza o l'utilizzo creativo di quelli già esistenti. Questo è ciò che ha fatto la Titan Industries quando negli anni Ottanta si è affacciata al mercato indiano con orologi al quarzo alla moda. Inizialmente, Titan era ai margini del mercato perché i canali di vendita al dettaglio degli orologi tradizionali erano controllati da un concorrente. L'azienda ha studiato con attenzione il mercato e si è posta una domanda: gli orologi possono essere venduti solo nei negozi di orologi? In risposta, Titan ha scoperto che i clienti di riferimento acquistavano gli orologi nelle gioiellerie, ma anche nei negozi di elettrodomestici e di prodotti elettronici di consumo. Così, l'azienda ha aperto la strada alla vendita degli orologi in chioschi indipendenti situati all'interno di altri spazi di vendita al dettaglio, abbinando servizi e riparazioni. Titan ha creato così una rete post-vendita nazionale, di cui i clienti possono servirsi per la riparazione dei propri orologi. Tale innovazione ha permesso a Titan non solo di accedere al mercato indiano, ma anche di diventare leader di settore.

Rete

L'azienda e i suoi prodotti e servizi sono collegati a clienti e fornitori attraverso una Rete che può a volte rappresentare parte del vantaggio competitivo dell'impresa. Le innovazioni lungo questa dimensione consistono in miglioramenti alla rete che incrementino il valore dell'offerta dell'azienda. Si consideri come il gigante industriale messicano CEMEX è stato in grado di ridefinire le sue offerte nel commercio del calcestruzzo pronto all'uso. Tradizionalmente, CEMEX offriva una finestra di tre ore di consegna per il calcestruzzo pronto all'uso, con un

anticipo di ordine sulla richiesta di 48 ore, ma quello delle costruzioni è un mercato sempre più imprevedibile. Più della metà dei clienti CEMEX annullava gli ordini all'ultimo minuto, causando problemi logistici all'azienda e, di conseguenza, penali per gli acquirenti. Per risolvere questo problema, CEMEX ha dotato la propria flotta di camion di una rete integrata di sistemi e calcolatori di posizione GPS, un sistema di telecomunicazione via satellite che collega ogni impianto e un portale Internet globale per il monitoraggio degli ordini in tutto il mondo. Questa rete ha permesso a CEMEX di ridurre la finestra per il trasporto di calcestruzzo pronto all'uso a 20 minuti; l'azienda, inoltre, ha ottenuto benefici dal razionale utilizzo della flotta e costi di gestione più bassi.

Marchio

Per Marchio si intendono i simboli, le parole o i contrassegni attraverso i quali l'azienda trasmette il proprio valore ai clienti. Per innovare in questa dimensione, l'azienda solleva o estende il proprio Marchio in modo creativo. EasyGroup di Londra è stato un leader a tale riguardo. Fondato da Stelios Haji-Ioannou, ha registrato il marchio "Easy" e l'ha concesso in licenza a una varietà di settori commerciali. Le promesse del Marchio sono il buon valore e la semplicità, ora estese a più di una dozzina di industrie con diverse offerte quali EasyJet (vettore aereo low cost), EasyCar, EasyInternetcafé, EasyMoney, EasyCinema, EasyHotel e EasyWatch.

3.3 Conoscere gli scenari futuri

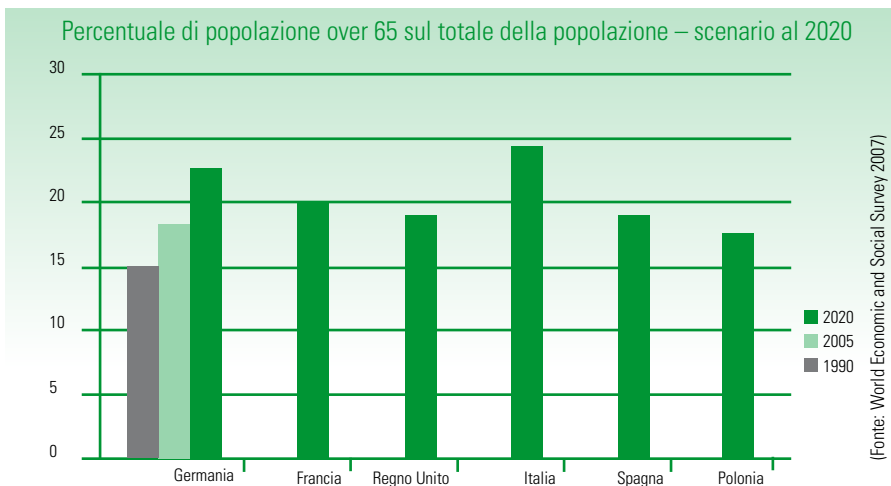
L'innovazione guarda al futuro. Spesso, non soltanto al futuro prossimo: nel caso di innovazioni radicali, come la progettazione di un prodotto interamente nuovo, occorre tenere in considerazione che l'idea nata oggi sarà chiamata a confrontarsi con il mercato tra 24 / 36 mesi, le cui condizioni potrebbero essere assai differenti dalle attuali. L'innovazione richiede la "vista lunga", la capacità di guardare ai fenomeni del presente con lo sguardo puntato alla loro possibile forma nel medio-lungo periodo.

Il mondo di oggi è infatti in frenetica evoluzione. Lo scenario politico ed economico è in continuo mutamento, così come la sensibilità dei consumatori a certi temi piuttosto che ad altri. Guardare al futuro è un'operazione difficile, ma necessaria se si vogliono captare i segnali della comparsa di nuove linee di tendenza, generalmente trasversali a più settori produttivi. Ciò che va inquadrato, quanto meno nelle sue linee più importanti, è lo "scenario" futuro con il quale l'innovazione dell'azienda dovrà confrontarsi.

Non si tratta di prevedere il futuro: anche gli scenaristi non hanno la sfera di cristallo! Sono in grado tuttavia, una volta individuati nel presente i fenomeni in grado di incidere nel medio-lungo periodo, di immaginare la forma che essi potranno assumere nel corso del tempo e le conseguenze di tali fenomeni in un determinato ambito.

Un esempio: il dato attuale fa registrare nell'Europa occidentale un calo della natalità, accompagnato da un progressivo innalzamento dell'aspettativa di vita delle persone. Questi due dati, proiettati nel 2040, mostrano uno scenario che gli esperti di sociologia definiscono "in-

verno dell'Europa", ossia un innalzamento dell'età media della popolazione e di conseguenza della percentuale di abitanti con più di 65 anni di età. Calato nel contesto italiano, uno degli stati maggiormente investiti da questo fenomeno, emerge come il 25% della popolazione (vale a dire 1 abitante su 4) già nel 2020 avrà più di 65 anni.



Cosa significa questo dato per un'impresa? Un cambiamento così rilevante nella struttura della popolazione avrà effetti significativi sul sistema sanitario, che dovrà essere ripensato, sul sistema pensionistico, sul sistema economico e di sicuro sul mercato. Un'impresa che sta valutando un'innovazione di prodotto può riflettere sulle possibili implicazioni di questo dato nel suo progetto, cercando di sfruttare le potenzialità che questo "nuovo contesto" porta con sé, così da proporre sul mercato prodotti o servizi che intercettino i bisogni di questa larga fetta di popolazione.

Un altro esempio, con effetti trasversali sui diversi settori merceologici, è rappresentato dai fenomeni ambientali e climatici: la necessità di far fronte a possibili crisi idriche e assicurare un futuro energetico cercando fonti alternative al petrolio delineano uno scenario che mette in discussione radicalmente non solo l'anima "ecologica" dei prodotti, ma anche molti dei processi produttivi tradizionali. Le innovazioni di processo e di prodotto non potranno quindi prescindere da queste nuove esigenze. Per essere competitive su un mercato che è lecito presumere diventerà sempre più sensibile a questo tema (non soltanto in termini di coscienza, ma in termini di riconoscimento del valore, quindi di business) le imprese dovranno gettare lo sguardo oltre la contingenza attuale e considerare lo scenario a 10 o 20 anni.

Gli scenari futuri sono determinati da elementi di diversa natura: fenomeni politici, fattori economici, trend sociologici e di consumo, dati relativi alle risorse prime e all'ambiente. Accanto a questi, lo sviluppo della scienza, della tecnologia, le nuove scoperte del mondo della medicina, della farmaceutica ecc.

Si pensi al dirompente impatto che hanno avuto sul mercato le capitali scoperte scientifi-

che dei secoli scorsi: la pila di Volta, i vaccini, il telefono, internet; oggi, realtà come Facebook e Wikipedia hanno generato nuove e immense opportunità, ma al contempo hanno portato all'invecchiamento e alla fine di altri prodotti che sembravano essere destinati all'eternità.

Non ci sono ricette infallibili: proprio perché rivolta al futuro, l'innovazione accetta di correre dei rischi. Ci sono tuttavia degli strumenti per monitorare il mercato e le sue possibili direzioni future. Tra questi:

- Le ricerche di mercato relative a un determinato settore merceologico, con previsioni a 3-5 anni;
- Le statistiche socio-demografiche;
- Le indagini brevettuali, per determinare lo stato dell'arte e valutare le principali direzioni della ricerca;
- Gli scenari prospettati annualmente da grandi aziende (per es. Siemens) oppure Centri di Ricerca afferenti alle università o a istituzioni (per es. Forum di Davos, ONU, FAO ecc.).

Raccordare lo scenario globale e il contesto specifico dell'impresa è utile per calibrare al meglio la strategia di sviluppo dell'azienda e valutare la coerenza tra l'idea maturata e le esigenze future del mercato.

I microfenomeni mondiali hanno un impatto diretto sui consumi



3.4 Saper leggere i bisogni dei propri clienti

Il successo di un prodotto si misura non solo sulla base della sua capacità di rispondere alle esigenze di un parco clienti già consolidato ma anche di soddisfare una potenziale nuova fetta di mercato. Questa analisi è importante per valutare i quantitativi da produrre e il prezzo di vendita, fattori che determinano il fatturato generato dalla nuova idea.

L'innovazione ha il suo fine ultimo nella generazione di nuovo valore per il cliente. Saper cogliere i bisogni dei propri clienti, anche quelli non manifesti, è la grande sfida da cui muove l'innovazione.

La capacità di innovare la propria offerta muove dall'individuazione dei bisogni e dei desideri della clientela. L'affermazione, in apparenza scontata, è in realtà il vero segreto del successo del "bravo innovatore", soprattutto oggi dove il cliente finale è sempre più attento alle proprie scelte di acquisto. Esempio il caso di Apple, che con il fortunato lancio di iPod ha generato enormi profitti sia come vendite dirette del dispositivo sia come vendite di brani mp3 scaricati tramite iTunes.

Quali sono gli ingredienti del successo di Apple con l'iPod? Essenzialmente avere compreso con chiarezza i bisogni dei clienti: possedere un oggetto bello e distintivo, di facile utilizzo e in grado di garantire l'ascolto dei brani musicali desiderati. Apple ha puntato quindi su queste tre caratteristiche: un design elegante e differenziante – il colore bianco è un elemento semplice ma efficace per garantire distinzione – un'interfaccia pratica e una grande capacità di memoria.

Conoscere i propri clienti significa saper leggere i segnali più deboli e nascosti, saper captare i loro umori, saper riconoscere i momenti di svolta. Le modalità per acquisire questo tipo di conoscenza sono legate alla sociologia e all'antropologia culturale, le discipline che meglio di tutte sono in grado di valutare i comportamenti degli uomini in termini di adesione o distacco da sistemi valoriali in continua evoluzione. La presenza di figure con formazione umanistica all'interno dei team di marketing e sviluppo prodotto è, infatti, un fenomeno in grande crescita soprattutto nei grandi gruppi industriali internazionali. Significativo è, per esempio, il Philips Simplicity Board, comitato di cui fanno parte, fra gli altri, psicologi, sociologi e antropologi e il cui compito è monitorare costantemente che i prodotti di Philips aderiscano al motto "Sense and Simplicity", ovvero portino a una reale semplificazione della vita umana.

Know Net - Officine Italiane Innovazione ha costruito un Osservatorio dei Consumi con lo spirito di cogliere in anticipo le evoluzioni nei gusti e nei comportamenti dei consumatori mediante le tecniche etnografiche, mediate dall'antropologia culturale. Le metodologie utilizzate sono quelle tipiche della ricerca socio-culturale, abbinata a un costante monitoraggio dei trend sociali, economici, ambientali e all'analisi dei consumatori. Lo scopo è rendere operativo un sistema di monitoraggio al servizio delle imprese italiane che sia generatore di punti di innescio di prodotti innovativi.

3.5 Uno strumento per leggere i bisogni: “La piramide di Maslow”

Tra il 1943 e il 1954 lo psicologo statunitense Abraham Maslow concepì il concetto di “Gerarchia dei bisogni”, che ancora oggi è utile per comprendere come sono articolati i bisogni dei nostri clienti.

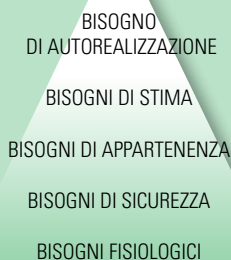
Maslow suddivise i bisogni della persona in crescenti livelli d’importanza: primari (cibarsi, vestirsi, avere un riparo), secondari (avere sicurezza, protezione) e bisogni più complessi, di carattere sociale.

Ogni persona si realizza attraverso la soddisfazione progressiva dei bisogni dei diversi stadi, muovendo dal basso verso l’alto. Questa scala è internazionalmente conosciuta come “La piramide di Maslow”.

I bisogni dei propri clienti

Ognuno di noi, ogni nostro cliente, ha bisogni diversi: da quelli fisici (mangiare, bere, dormire) a quelli più alti di verità, bellezza, giustizia.

Quanto più si sanno riconoscere tutti i bisogni, anche i più alti, tanto più si sarà in grado di dare soddisfazione al proprio cliente.



La piramide dei bisogni di Maslow (1954)
Fonte: Abraham Maslow, *Motivazione e personalità*, 1954

Nell’esperienza di ciascuno di noi come consumatore sono numerosi gli esempi di “passaggio” da un livello all’altro della piramide e di maggior valore attribuito ai prodotti che soddisfano i livelli più alti della piramide. Si pensi a quanto accade in ambito alimentare.

Il mattino, al risveglio segue la colazione. Il bisogno primario da soddisfare è la fame: una tazza di latte e qualche fetta biscottata sembrano sufficienti. Tuttavia c’è differenza tra le fette biscottate acquistate al discount e di marca, per esempio del Mulino Bianco. In questo secondo caso, dal primo livello della piramide si sale al secondo (la marca è percepita come garanzia di sicurezza alimentare e di rispondenza dell’alimento alle norme); nel caso del Mulino Bianco, anche al terzo, essendo la marca particolarmente evocativa della dimensione degli affetti, della casa e del piacere di iniziare la giornata insieme alla famiglia. È possibile salire ancora: per esempio, i prodotti da colazione a marchio equo-solidale, oppure biologici, rispondono al bisogno di stima e autorealizzazione, perché giovano all’ambiente o alle popolazioni in via di sviluppo.

È un esempio di come un semplice prodotto – le fette biscottate – possa acquisire sempre più valore, rispondendo ai bisogni situati ai livelli più alti della piramide. Ciò si traduce per le imprese nella possibilità di farsi riconoscere un valore aggiunto dal proprio cliente: volendo posizionare in scala il costo delle fette biscottate del discount, del Mulino Bianco e del mercato equo-solidale, si rileva una proporzione tra la capacità di soddisfare i bisogni ai più alti livelli e la percentuale di valore aggiunto riconosciuta dal proprio cliente. Il “premium price” tra il primo e il terzo-quarto livello è di oltre il 30%, percentuali destinate a salire considerevolmente in esempi di altra natura, quale per esempio l’abbigliamento grandi firme – che risponde a bisogni di identità e appartenenza a una “tribù” – rispetto a quello delle grandi catene di pronto-moda. Per un’impresa questo si traduce nella progressiva capacità di cogliere i bisogni dei propri clienti, al fine di anticipare le loro richieste e proporre un prodotto innovativo che siano invogliati ad acquistare.

4. Generare nuovo valore

4.1 *La formula del valore*

Conoscere la propria azienda, il proprio mercato, i propri clienti con il metodo qui proposto è finalizzato alla creazione di nuovo valore. I prodotti innovativi di successo realizzano lo stesso obiettivo: accrescono il valore, ossia soddisfano meglio di altri il bisogno del cliente e, di conseguenza, generano business per l’impresa. Il valore non coincide tout court con il profitto: il valore è ciò per cui il cliente è disposto a pagare. L’innovazione di prodotto è volta alla generazione di nuovo valore. È possibile sintetizzare questo concetto con una formula. Accrescere il valore del proprio prodotto per il cliente significa:

- Aumentare la soddisfazione del cliente;
- Diminuirne le complessità, per esempio utilizzando una minore quantità di risorse.

In sintesi: la formula del valore

L’innovazione non crea cose nuove, crea nuovo valore per il nostro cliente. Il valore è dato dal rapporto tra la soddisfazione che andiamo a generare e la complessità che andiamo a causare.

$$\text{VALORE} = \frac{\text{soddisfazione del desiderio del cliente}}{\text{complessità causate dalla soluzione}}$$



Per ottenere valore a beneficio del cliente, il prodotto dovrà far leva su una delle due variabili: o diminuire le complessità, oppure aumentare la soddisfazione.

4.2 Strategie per un'innovazione di successo

Strategie per un'innovazione di successo

- **Le strategie possono essere basate su:**
 - **aumentare la soddisfazione** (espansione del valore tramite funzioni)
 - aumentare il numero di funzioni eseguite
 - potenziare l'effetto delle funzioni eseguite
 - brand
 - aumento delle valenze emozionali
 - **diminuire le complessità**
 - tempo necessario, tempistica, frequenza
 - spazio necessario (incluso immagazzinamento)
 - costo (incluso costo di proprietà)
 - caratteristiche
 - qualità, affidabilità (inclusa garanzia)
 - assistenza (inclusi interventi di manutenzione e riparazione)
 - conseguenze legate all'uso (incluse quelle relative alla sicurezza e all'ambiente)
 - facilità d'uso (incluse convenienza e semplicità)
 - disponibilità (accessibilità)

Ciascuna delle due dimensioni ha delle leve su cui agire. Ad esempio:

Aumentare la Soddisfazione

- Incrementare il numero di funzioni eseguite (ad esempio l'I-Phone, che integra in sé funzioni usualmente eseguite da apparecchi differenti)
- Potenziare l'effetto delle funzioni eseguite
- Brand (il marchio è spesso una leva che aumenta parecchio la soddisfazione del cliente. Si pensi, per esempio, al fiorente mercato delle "grandi firme" dell'abbigliamento, che propongono anche linee per neonati o animali domestici)
- Aumento delle valenze emozionali (un esempio è dato da molte strutture turistiche in cui la cura di ogni dettaglio – la spa, la cucina, gli ambienti – agisce da moltiplicatore sulla soddisfazione del cliente)

Ridurre le complessità gestite dal cliente, ad esempio:

- Permette di far "guadagnare tempo"
- Fa guadagnare spazio necessario (incluso immagazzinamento)
- Agisce sulla riduzione del costo (non soltanto perché il bene costa meno, ma spesso perché "fa risparmiare" in futuro, come nel caso degli elettrodomestici di ultima generazione che riducono i consumi di energia elettrica)

- Migliora alcune caratteristiche:
 - Qualità, Affidabilità (inclusa garanzia)
 - Assistenza (inclusi interventi di manutenzione e riparazione)
 - Conseguenze legate all'uso (incluse quelle relative alla sicurezza e all'ambiente)
 - Facilità d'uso (incluse convenienza e semplicità)
 - Disponibilità (accessibilità)

5. Il processo dell'innovazione

5.1 I passi da fare per un'innovazione di prodotto

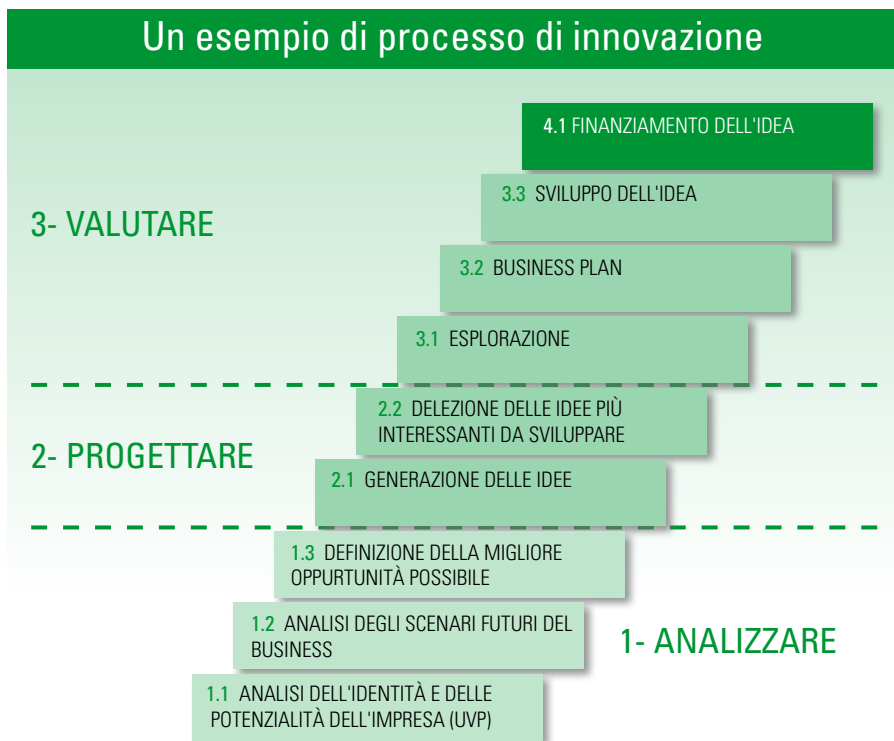
I passi da fare per un'innovazione di prodotto:

- 1) **Analizzare** la propria impresa
- 2) **Analizzare** gli scenari futuri del proprio mercato
- 3) Attraverso un **processo creativo** cercare tutte le idee possibili
- 4) **Selezionare le idee** che sembrano essere promettenti
- 5) Approfondire le idee più promettenti, attraverso uno **studio di fattibilità tecnica ed economica** (verificare se ci sono brevetti altrui, se la tecnologia è accessibile, se l'azienda ha le risorse per implementare l'idea, etc...)
- 6) Fare un **business plan** per l'implementazione dell'idea, stimandone i costi ed i ricavi
- 7) Cercare le **fonti di finanziamento** per la nuova idea

L'esempio di processo d'innovazione qui presentato è costituito da tre fasi successive, a loro volta comprensive di operazioni distinte, che saranno valutate nel dettaglio più avanti.

- 1) La prima parte del processo, già analizzata, è costituita dall'analisi della situazione attuale (mercato, impresa, cliente).
- 2) La seconda fase è costituita dalla generazione e dalla successiva scrematura di idee innovative di prodotto o servizio; esistono diverse metodologie creative che possono portare alla generazione di nuovi concept. Il processo creativo si conclude con diverse idee interessanti da approfondire; da qui si prosegue con una prima valutazione in base alla fattibilità e al potenziale successo sul mercato di riferimento.
- 3) L'ultima fase prevede uno studio di fattibilità tecnica ed economica, la scrittura di un business plan che comprenda l'insieme degli investimenti necessari, i costi diretti di produzione, i volumi di vendita del prodotto o di erogazione del servizio, il prezzo di vendita stimato e il calcolo del tempo di rientro dall'investimento dell'intera operazione, che tenga

ovviamente conto anche degli aspetti finanziari. Il business plan fornisce all'imprenditore tutti gli strumenti necessari per decidere se attuare il progetto oppure abbandonarlo perché al di sopra delle potenzialità dell'azienda. Quest'ultima fase può essere reiterata per ciascuno dei concept frutto della fase creativa.



5.2 Ideare alla luce delle analisi fatte

L'output del processo di analisi deve essere una chiara strategia per il futuro, sulla quale l'azienda punta per crescere e svilupparsi. A partire da queste fondamenta l'imprenditore, in collaborazione con il suo team di ricerca e sviluppo o con i collaboratori più vicini, deve trovare i concept, siano essi prodotti, servizi o interventi d'innovazione all'interno dell'azienda.

Le idee "vincenti" per il futuro

La seconda fase è quella creativa, durante la quale occorre dare fondo alla capacità inventiva per portare alla luce le idee potenzialmente produttive per l'azienda per il maggiore sviluppo di business. Ovviamente si deve tenere conto di quanto detto prima e soprattutto del valore che si vuole trasmettere attraverso il nuovo progetto. In questa fase non occorre scendere nel dettaglio dell'operatività, ma è sufficiente selezionare i concept da sviluppare. L'ultimo

passaggio è dare una priorità alle idee esposte, per individuare quelle da approfondire prima di altre attraverso uno studio di fattibilità tecnico economico.

Strumenti per la generazione di idee

Non sempre si hanno a disposizione idee innovative: per questo motivo l'imprenditore che intenda guidare un'impresa innovativa deve padroneggiare alcune semplici metodologie per la generazione di idee. Alcuni esempi di metodi sono il Brainstorming, il Brainwriting, la Similitudine, l'Utopia ecc.

Questi metodi hanno caratteristiche comuni, quali il bisogno dell'interazione tra più individui, che a partire da un problema e sfruttando le loro competenze, in genere eterogenee, cercano di giungere alla soluzione attraverso la proposizione di nuovi concept.

Lo strumento di generazione di idee più noto è il Brainstorming.

5.3 Il Brainstorming: uno strumento per la generazione di nuove idee

Spesso si vorrebbe proporre qualcosa di nuovo al mercato: un nuovo prodotto, un nuovo servizio che risponda efficacemente a bisogni ancora insoddisfatti oppure inespressi. Come fare? Ci sono strumenti per generare idee?

Ne proponiamo uno, che rompe lo schema logico

- Mi viene un'idea
- La valuto cercando di capirne i pro e i contro
- Decido se approfondirla oppure no.

In questo caso, la premessa è differente:

- Cerco 100 idee o anche di più in poco tempo
- Provo a fare una prima selezione sulla base di elementi qualitativi
- Sulle migliori 4 / 5 rimaste provo a fare un ragionamento più complesso
- Individuo l'idea o le idee da sviluppare, definendo dei limiti temporali.



Il Brainstorming è uno strumento semplice ma, se ben condotto, molto potente ed efficace.

Cos'è un brainstorming

“Brainstorming” significa *“tempesta di cervelli”* una caccia alle idee lampo al fine di risolvere un determinato problema.

Potremmo definirlo come un gruppo di persone che pensa ad alta voce, ma con uno scopo ben determinato. La guida del gruppo deve essere non autoritaria: si limita essenzialmente a definire il problema da risolvere all’inizio della seduta, e ad intervenire qualora qualcuno non si attenga alla regola principale: **“NON CRITICARE O VALUTARE!”**

Ed ecco come procedere:

- 1 Definire il problema e l’obiettivo da raggiungere
- 2 Fase creativa durante la quale valgono le 6 regole esposte sopra.
Questa fase dura tipicamente 10-20 minuti, al massimo 30 minuti.
- 3 Mettere per iscritto le idee di una lista, senza critica o valutazione

Ecco come procedere:

1) Individuare un gruppo di persone eterogeneo ma competente.

Per eterogeneo si intende proveniente da settori diversi (clienti, fornitori, collaboratori di realtà affini, oppure creativi, designer, filosofi, psicologi ecc...), competente significa in possesso delle nozioni di base circa l’ambito da innovare. Per allineare le conoscenze di tutti, prima del Brainstorming può essere utile condividere una serie di dati che presentino l’azienda e il mercato in cui essa si muove, senza tuttavia porre vincoli alla fase creativa successiva. Il gruppo ideale è compreso tra le 6 e le 9 persone. In alternativa, è possibile dividere il gruppo in 2 sottogruppi, con 2 moderatori, che lavorino in parallelo.

2) Individuare un moderatore (meglio se esterno all’azienda) che:

- conduca il gruppo verso la generazione di idee stimolando la fase creativa attraverso domande
- raccolga le idee esposte dai partecipanti
- intervenga con fermezza e discrezione riprendendo chi non si attiene alle regole base del Brainstorming
- coinvolga nella fase creativa tutti i partecipanti, anche i meno propositivi
- organizzi le idee emerse in “concept”.

3) Definire con precisione la domanda a cui si cerca risposta.

Occorre centrare l’obiettivo principale, senza allargare troppo i confini della domanda, ma senza porre restrizioni inutili.

La domanda oggetto del Brainstorming è spesso frutto di un lavoro preliminare tra il titolare dell'azienda e i suoi più stretti collaboratori, al fine di indicare con chiarezza il compito del gruppo di lavoro.

4) La fase creativa vera e propria si sviluppa in 20 minuti. La creatività è una curva: nasce lentamente, raggiunge il culmine e poi lentamente va a finire.

Si procede con domande progressive fino all'esaurimento della creatività del gruppo.

In questa fase è utile attenersi a queste 6 semplici ma importanti regole:

- Non classificare e ordinare subito le informazioni
- Rompere i vecchi schemi concettuali
- Non scartare a priori soluzioni improbabili
- Elaborare anche informazioni apparentemente non pertinenti
- Dare spazio a logiche discontinue
- Osservare anche attraverso una visuale avveniristica

Nella fase di Brainstorming è ammesso tutto: anche le idee più strampalate, sulle quali costruire idee più realistiche successivamente. La critica o la risata interrompono la creatività: ci sarà tempo per "uccidere" le idee inadeguate e dalle circa 100 che emergeranno nella fase creativa ne saranno scelte 2 o 3.

5) Lasciare le idee sparse, senza organizzarle preventivamente.

6) Organizzare le idee in "concept", ossia in famiglie di idee simili, che abbiano un tratto in comune (sono rivolte allo stesso cliente, richiedono lo stesso canale di vendita, hanno una connotazione "green", oppure ipertecnologica ecc...)

Questo è compito del moderatore, che presenterà al gruppo i risultati emersi.

7) Selezionare i "concept" più promettenti. In questa fase, ogni partecipante al gruppo dispone di "gettoni", che viene chiamato a puntare utilizzando un criterio "imprenditoriale": "dove vorresti investire domani mattina?"

Ciascun partecipante punta i suoi gettoni su diversi "concept", il titolare dell'azienda fa lo stesso. I "concept" che hanno raccolto il maggior numero di voti passano alla fase successiva: la seconda tappa verso la ricerca dell'idea da sviluppare.

5.4 Come affinare le idee

Al termine della fase creativa segue una fase logica: si torna a ragionare in modo ordinato, critico, con l'obiettivo di individuare nella moltitudine di idee quelle su cui investire tempo, risorse, persone.

Partendo dai "concept" selezionati, si procede con un lavoro sistematico su ciascuno.

L'obiettivo è rispondere per ciascun "concept" alle seguenti domande:

- Cosa voglio fare?
- A chi è destinato?
- Che valore dà al mio destinatario?
- Quali sono i passi principali?

Si otterranno alla fine 4 o 5 schede con il dettaglio di ciascuna domanda. Nello specifico:

- Che cosa voglio fare?
 - Quale è l'idea che voglio sviluppare?
 - Come la racconterei a un investitore, a un cliente, a un qualsiasi conoscente?
 - Com'è fatto il prodotto o servizio che ho in mente?
 - Di quali parti si compone?
 - Ecc...
- A chi è destinato?
 - A quale tipologia di clienti è rivolto? (Non è ammesso rispondere "a tutti"!)
 - Qual è il target che voglio raggiungere?
 - Che bisogno ha il cliente a cui è indirizzata la mia idea?
 - Come lo raggiunge?
- Che valore dà al mio destinatario?
 - Qual è la ragione ultima per cui il mio destinatario sarebbe disposto a pagarmi?
 - Cosa comunica il mio prodotto o servizio?
 - Perché dovrebbero comprare la mia idea?

Per questa domanda è necessario calarsi nei panni del possibile cliente e sarà più semplice trovare il motivo per cui l'idea può essere approfondita.

- Quali sono i passi principali?
 - Da dove comincio?
 - Quali sono le ricerche preliminari necessarie?
 - Mi occorrono partner per lo sviluppo dell'idea?
 - Devo cercare la collaborazione di università, Centro di Ricerca, altre imprese?
 - Devo compiere una ricerca brevettuale?
 - Oppure una ricerca di mercato?
 - Procedo verso il prototipo?
 - Ho le conoscenze per sviluppare le idee?
 - Mi servono risorse nuove?
 - Ho stimato i costi di realizzazione?
 - Ho stimato i ritorni di investimento?

La risposta a queste domande è necessariamente qualitativa: occorre affidarsi all'intuito sorretto dalle competenze e conoscenze accumulate nel tempo e nell'esperienza di ciascuno.

Sono sufficienti 15 minuti per ogni "concept" per un approfondimento nella dimensione del reale. Qui non valgono le idee strampalate! Servono rigore e metodo!

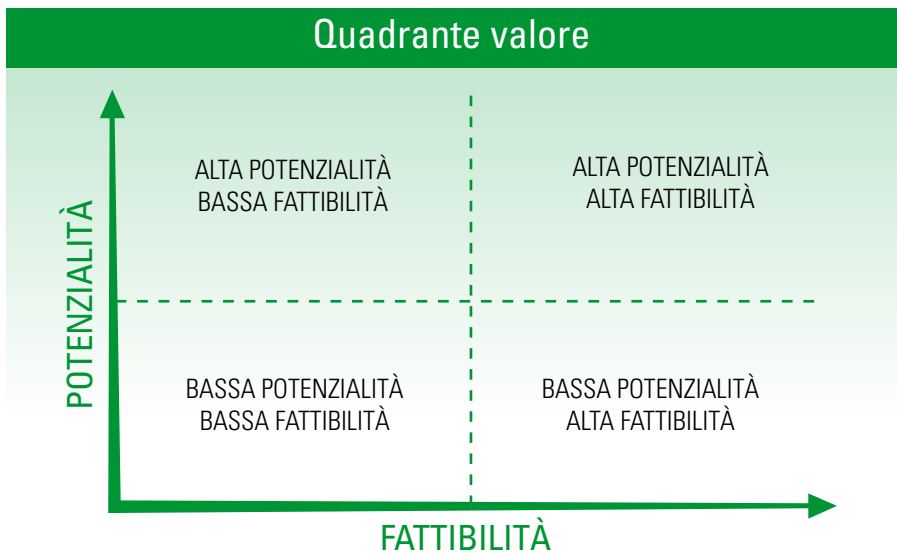
5.5 Scegliere l'idea su cui investire: il Quadrante valore

L'ultima fase della generazione di idee consiste nel comparare i "concept" approfonditi durante l'analisi con uno strumento che permette di confrontarli rapidamente visualizzandoli su un quadrante.

Gli assi del quadrante sono:

- Potenzialità: ossia successo sul mercato
- Fattibilità: ossia realizzabilità dell'idea.

Il quadrante sarà così costituito:



I 4 quadranti, partendo dal basso, sono i seguenti:

1) Bassa potenzialità / bassa fattibilità

I concept che vengono posizionati in questo quadrante presentano ad una prima analisi poco riscontro sul mercato e sono difficili da realizzare: sono quindi da eliminare, perché si tratta di idee non perseguibili, a causa della loro difficile realizzabilità e della scarsa rispondenza ai bisogni del mercato.

2) Bassa potenzialità / alta fattibilità

I concept che vengono posizionati in questo quadrante sono alla portata dell'azienda – che ha le conoscenze / competenze / risorse per realizzarli – ma non comportano uno stravolgimento del business. Sono buone idee, facili da portare a compimento. Si tratta per lo più delle innovazioni incremental: il costante miglioramento di prodotto a cui ogni azienda è chiamata. Ipotizzando un crono programma dell'innovazione, si tratta di idee che possono essere implementate nel breve termine, al fine di garantire competitività sul mercato.

3) Alta potenzialità / alta fattibilità

I concept che vengono posizionati in questo quadrante sono spesso scambiati per la "gallina dalle uova d'oro": rispondono in maniera efficace ai bisogni del mercato, se ne ipotizza un ottimo riscontro e sono inoltre alla portata dell'azienda.

Quindi?

Occorrono comunque ulteriori approfondimenti: se l'idea è così eccezionale è sicuro che non sia già stata sviluppata da qualcuno? Oppure può essere facilmente copiabile e la mia azienda, pioniera del nuovo, potrebbe aprire un mercato agli altri competitor?

Non si tratta di abbandonare l'idea, ma di comprendere se già esiste (tramite analisi di mercato o brevettuali) e come può essere protetta o veicolata nel migliore dei modi.

4) Alta potenzialità / bassa fattibilità

Le idee che vengono posizionate in questo quadrante si caratterizzano per un potenziale alto riscontro sul mercato, ma presentano ancora difficoltà nella realizzazione. Occorrono nuove tecnologie, risorse ingenti per lo sviluppo, la prototipazione, la brevettazione. Oppure nuovi canali di vendita, altre risorse interne, una rete di commercializzazione. Sono idee che richiedono investimenti.

Sono idee che chiamano alla sfida per l'innovazione.

La disposizione delle idee sul quadrante avviene in questo modo:

si riprendono i concept sviluppati nella fase precedente, discutendo la loro potenzialità di mercato e la rispettiva realizzabilità. Si dispone ciascuna idea sul quadrante seguendo un criterio relativo; posizionato il primo concept ci si chiede:

- Il concept n. 2 ha maggiore o minore potenzialità del concept n. 1? Ed ha maggiore o minore fattibilità?
- E rispetto al n. 1 e al n. 2 come si posiziona il n. 3?
- E il n. 4?

In questo modo i concept sono visibili simultaneamente sul quadrante ed è possibile fare valutazioni comparative.

Al termine del posizionamento, l'imprenditore, con i suoi più stretti collaboratori, ha a disposizione uno strumento per visualizzare il percorso fatto dalla generazione di idee alla selezione qualitativa dei concept.

La moltitudine di idee emersa dal Brainstorming resta comunque un patrimonio a disposizione dell'azienda: tornare su ciascuna idea e provare a valutarla secondo i criteri indicati nelle successive due fasi può aprire nuove opportunità di sviluppo e di crescita.

5.6 I passi da compiere per un piano d'innovazione

I passi da compiere per un piano d'innovazione

3) VALUTARE

Lo strumento più efficace per verificare se un'idea di un nuovo prodotto, un nuovo servizio, un nuovo materiale, una nuova tecnologia è in grado di portare i risultati economici attesi è *lo studio di fattibilità tecnica ed economica*.

Occorre essere certi, prima di iniziare le azioni volte alla realizzazione dell'idea, che essa sia *fattibile tecnicamente e sostenibile economicamente*.

Dopo aver analizzato come generare un'idea potenzialmente vincente sul mercato, subentra la fase di accurata valutazione della sua realizzabilità, l'ultimo passaggio prima di avviare il progetto vero e proprio.

Il primo passaggio è la definizione dei requisiti tecnico economici del nuovo prodotto, per poi procedere con uno scouting tecnologico che determini la fattibilità del nuovo prodotto.

Il punto successivo è la valutazione dell'originalità del prodotto, quindi si procede con la definizione della strategia di protezione più adatta, quale la brevettazione o il segreto industriale, a seconda del settore merceologico e della realtà aziendale.

Segue l'analisi delle risorse interne ed esterne necessarie per sviluppare il nuovo progetto; in base al risultato potrebbe essere necessaria una redistribuzione delle competenze all'interno dell'azienda, l'ingresso di nuove figure professionali o la collaborazione con realtà esterne all'impresa.

Nel caso in cui il progetto preveda l'impiego di nuove tecnologie, occorre individuare anche dal punto di vista economico i partner tecnico-scientifici migliori per il supporto allo sviluppo dell'idea; la scelta ricadrà su quegli interlocutori che avranno un rapporto qualità/prezzo più elevato. A questo punto occorre procedere con la definizione dei costi e dei tempi di sviluppo e industrializzazione, ovvero determinare le competenze e i macchinari che l'azienda deve acquisire per realizzare il prodotto; questo passaggio è fondamentale per la valutazione dei costi di investimento e la previsione del momento in cui il progetto inizierà a generare flussi di cassa positivi.

Il passaggio successivo è l'analisi del mercato: a partire dalla domanda, dalla capacità di mantenimento nel tempo del vantaggio sul mercato e dall'attuale concorrenza si definiranno le possibili quantità e il prezzo di vendita del prodotto. Questi dati permettono di calcolare i ricavi derivanti dall'operazione.

Durante questo processo non deve essere tralasciata l'analisi della potenziale concorrenza conseguente all'introduzione del nuovo prodotto, soprattutto in un settore con basse barriere all'ingresso.

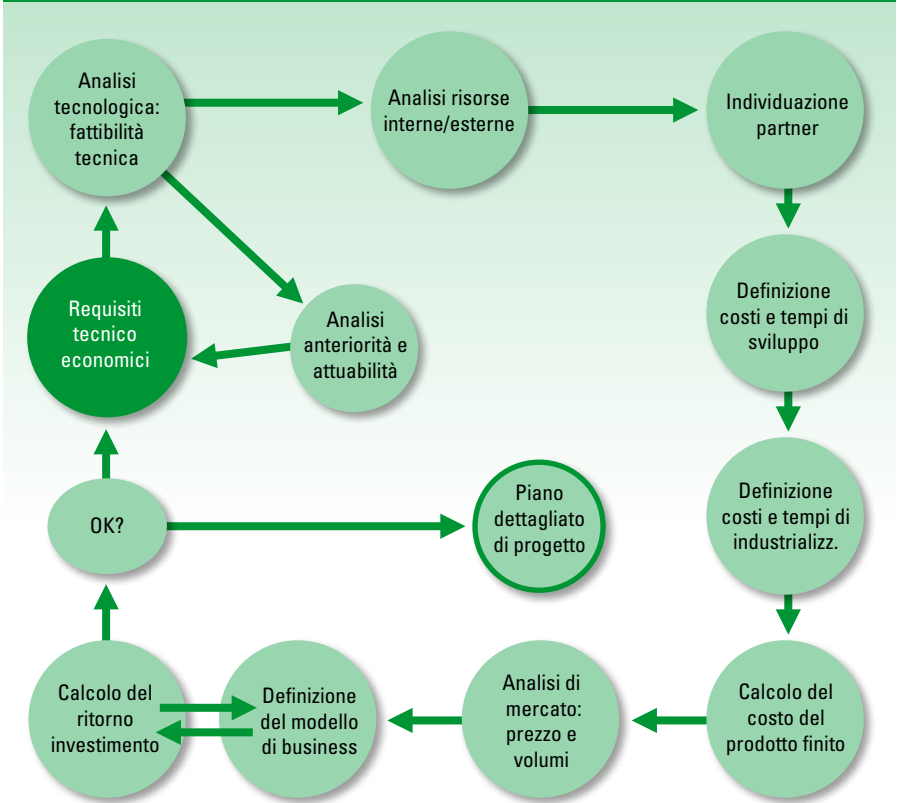
Attraverso i dati raccolti fino a questo punto è possibile calcolare i costi diretti legati alla produzione del prodotto finito o il risparmio generato nel caso di innovazione di processo.

Una volta considerate le variabili necessarie – ovvero l’investimento iniziale, i guadagni generati nel medio e i costi di produzione –, è possibile effettuare un primo calcolo del ritorno dell’investimento e valutare i tempi di rientro del capitale.

Una delle ultime procedure è la stesura del progetto dettagliato, comprensivo dell’assegnazione delle responsabilità operative all’interno dell’azienda. Questo documento è in genere integrato da un grafico di Gantt, che assegna tempi e risorse a ciascuna attività.

L’ultimo passaggio è la definizione di un modello di business, ovvero la struttura strategica e organizzativa attraverso cui l’impresa intende acquisire vantaggio competitivo generando valore. Sebbene siano disposte in sequenza, queste operazioni devono essere reiterate tutte le volte che un’azione modifica le ipotesi avanzate per stimare i dati di un passaggio precedente; uno studio di fattibilità è un percorso ciclico da ripetere fino all’ottenimento di un dato certo, prima di iniziare la realizzazione dell’idea: quest’ultima deve essere fattibile tecnicamente e sostenibile economicamente.

Diagramma di flusso Studio di fattibilità TE



5.7 Diagramma di Gantt

Il diagramma di Gantt è uno strumento di supporto alla gestione dei progetti, così chiamato in ricordo di Henry Laurence Gantt (1861-1919), l'ingegnere statunitense esperto in scienze sociali che lo ideò nel 1917.

Il diagramma è costruito partendo da un asse orizzontale – a rappresentazione dell'arco temporale lungo il quale si sviluppa il progetto, suddiviso in fasi incrementalmente – e da un asse verticale – a rappresentazione delle mansioni o attività che costituiscono il progetto.

Barre orizzontali di lunghezza variabile rappresentano le sequenze, la durata e l'arco temporale di ogni singola attività del progetto. Le barre possono sovrapporsi lungo il medesimo arco temporale, a indicare lo svolgimento in parallelo di alcune attività. Man mano che il progetto progredisce, barre secondarie, frecce o barre colorate possono essere aggiunte al diagramma, a indicare il completamento di una porzione o della totalità delle attività. Una linea verticale è utilizzata per indicare la data di riferimento.

Il diagramma di Gantt permette dunque la rappresentazione grafica di un calendario di attività, utile al fine di pianificare, coordinare e tracciare specifiche attività di un progetto, illustrando lo stato d'avanzamento dello stesso. A ogni attività devono essere associati una serie di attributi: durata (o data di inizio e fine), predecessori, risorsa, costo; a ogni attività possono essere associate una o più risorse.

Il tempo: fattore fondamentale

Esempio: tabella GANTT

Attività	1 sett.	2 sett.	3 sett.	4 sett.	5 sett.	6 sett.	7 sett.	8 sett.	9 sett.
A	■								
B		□	□	□	■				
C	■	■	■	■	■				
D					□	□	□	□	
E					●				
F					●	●	●	●	
G								■	■

Funzioni: ■ Manager □● Funzione 2 □ Funzione 4
 □ Funzione 1 ● Funzione 3

5.8 La filiera dell'innovazione

Non si innova da soli. Il percorso indicato mostra come siano necessari, per alcune fasi, partner esperti che aiutino l'impresa a compiere il passo giusto al momento giusto.

Ripercorrendo le varie fasi, è possibile individuare per ciascuna la tipologia di azienda/ istituzione più adeguata a fornire un determinato supporto. L'invito rivolto a ciascuna impresa è cercare sul proprio territorio operativo o all'interno del proprio settore dei partner di riferimento con i quali sviluppare collaborazioni durature, dando loro modo di entrare in sintonia con l'impresa stessa.

Di seguito sono identificati gli interlocutori adeguati per le diverse fasi:

Fase 1: Analizzare (il mercato, la propria impresa, il cliente)

- Società di consulenza per l'innovazione
- Società di ricerca di mercato
- Centri di Ricerca – dipartimenti universitari specifici al proprio settore

Fase 2: Progettare (cercare nuove idee, selezionare le migliori opportunità possibili)

- Società di consulenza per l'innovazione
- Centri di Ricerca – dipartimenti universitari specifici al proprio settore
- Studi di design

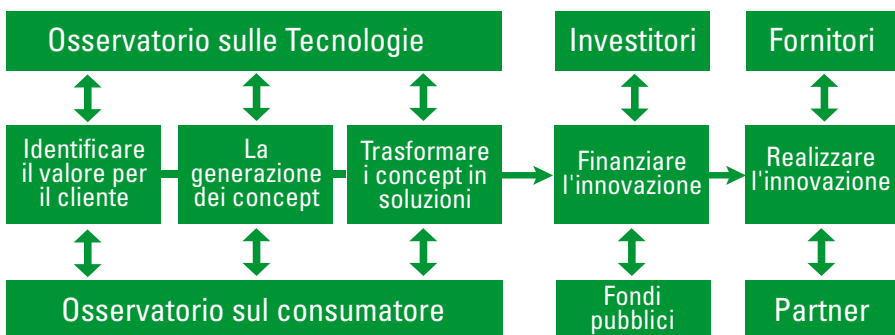
Fase 3: Realizzare (dal Business Plan all'implementazione dell'idea)

- ***Per mettere a fuoco l'idea da realizzare*** (per esempio, per conoscere l'offerta già presente sul mercato)
 - Società di consulenza per l'innovazione
 - Centri di Ricerca – dipartimenti universitari specifici al proprio settore
 - Società di ricerche di mercato (stati dell'arte e Focus Group)
 - Studi di deposito brevetti / Patent Licensing
 - Studi legali per la proprietà intellettuale
- ***Per realizzare l'idea***
 - Studi di progettazione
 - Studi di prototipazione
 - Laboratori di prova e di test
 - Società per il supporto al trasferimento tecnologico
 - Centri di Ricerca / dipartimenti universitari specifici al proprio settore
- ***Per finanziare l'idea***
 - Società per il supporto alla finanza agevolata
 - Società per il supporto a finanziamenti a credito o a capitale di rischio
 - Fondi di venture capital, seed capital o società di gestione del risparmio che gestiscono fondi

6. “L’ultimo miglio”

6.1 La rete dell’innovazione

La fase finale è quella che in Know Net - Officine Italiane Innovazione definiamo l’Ultimo Miglio, caratterizzata da rigore, caparbietà e ostinata determinazione. I momenti che contraddistinguono questa fase sono molteplici: reperire le risorse necessarie, pianificare e programmare le attività, portare avanti il progetto di innovazione dalle fasi iniziali di verifica della fattibilità al lancio sul mercato. È durante questa fase che spesso ci si perde, vanificando un ottimo concept e un’ottima soluzione, se non si rimane ancorati a un’unica chiara idea: *il nuovo prodotto deve contribuire a generare il valore atteso per il destinatario finale*. I compromessi da attuare durante lo sviluppo e la realizzazione, le risorse necessarie, la strategia di lancio sul mercato: tutto deve essere asservito a quell’unico scopo.



In Know Net - Officine Italiane Innovazione, grazie alla costante collaborazione dell’Institute of Professional Innovators, si è lavorato molto per mettere a punto un processo che rappresentasse l’essenza dell’innovazione come è stata sopra descritta. Le metodologie adottate in ciascuna fase sono sicuramente molto più dettagliate e precise, ma si è posta attenzione a non complicare il tutto con ridondanti procedure, per garantire la fruibilità anche di aziende di piccole e medie dimensioni.

L’iniziativa, sviluppata dapprima in Lombardia (visite mirate agli imprenditori, svolte per stimolarne l’inventiva e individuare il loro “sogno nel cassetto”), ha consentito di verificare sul campo: da un lato, l’interesse degli imprenditori verso la creazione di momenti concreti di supporto e assistenza all’innovazione; dall’altro, la necessità di creare un meccanismo di coordinamento organico delle iniziative stesse, che potesse divenire un punto di riferimento facilmente leggibile dalle imprese del territorio e praticamente utilizzabile. Tali meccanismi derivano dalla duplice esigenza di includere nuove tipologie di attori, ieri non indispensabili, quali i ricercatori e gli investitori, e di creare legami tra comunità territoriali diverse, per accrescere ancor più la massa critica del processo d’innovazione.

Know Net - Officine Italiane Innovazione è un'esperienza nel solco della Compagnia delle Opere, un seme per un nuovo rinascimento italiano.

Anni di lavoro sperimentale, l'incontro e la condivisione del nostro tentativo-con professionisti di assoluto livello ci spingono a sostenere che abbiamo di fronte a noi opportunità di sviluppo pari a quelle dei nostri padri, dobbiamo come loro accettare la sfida di guardare la realtà, percossi dall'affectus che questa ci suscita, desiderando cambiarla, proprio secondo quello che essa dovrebbe essere in base alle esigenze del nostro cuore. Questa è l'origine della creatività italiana e del tentativo di Know Net - Officine Italiane Innovazione.