



A CONDIZIONE DI DIFFONDERLA
IN TUTTA L'AZIENDA

IL BUSINESS DEL SUCCESSO

di STEWART MCKIE

Sono lontani i tempi in cui un mercato mobiliare in rapida ascesa significava che qualsiasi modello di business che coinvolgeva Internet avrebbe ottenuto finanziamenti; quando tassi di crescita a due cifre erano normali e la ricchezza generata dai titoli al rialzo alimentava una frenetica attività di fusione ed acquisizione. Negli anni Novanta, in pieno boom, era un peccato veniale pensare che l'innovazione fosse secondaria.

Oggi, tuttavia, le imprese hanno tagliato i costi all'osso attraverso ridimensionamenti, outsourcing, sviluppo e gestione delocalizzati dell'IT e ristrutturazioni. La crescita ora dipende dalla capacità di innovazione delle imprese. L'innovazione non è più considerata appannaggio esclusivo dell'area ricerca e sviluppo, bensì molte aziende prendono atto che l'innovazione deve diventare parte delle competenze chiave di ogni settore dell'organizzazione e della sua rete di partner.

Gli imprenditori e i responsabili aziendali oggi valorizzano le attività che incoraggiano l'innovazione e sono chiamati a favorire un tipo di cultura organizzativa che si ponga domande, che sia collaborativa e che integri i partner, cioè una cultura in cui l'innovazione possa prosperare. Inoltre devono valorizzare i processi di business che consentono

una gestione attiva dell'innovazione. Sta emergendo una nuova generazione di software per la gestione dell'innovazione che ha lo scopo di supportare imprenditori, culture e processi. Se la tecnica di gestione della conoscenza incoraggia le imprese a cogliere e codificare il passato, la tecnica di gestione dell'innovazione le aiuta a catalizzare e creare il futuro.



DEFINIRE L'INNOVAZIONE

In *Competing Through Innovation: Essential strategies for Small and Medium-Sized Firms* (Competere mediante l'innovazione: strategie fondamentali per le piccole e medie imprese), Bellon e Whittington definiscono due tipi di innovazione: incrementale e radicale – un binomio che altri denominano "iterativa" e "dirompente" o "continua" e "discontinua". Qui le chiamerò "nuova-vecchia" e "nuova-nuova". Nella nuova-vecchia innovazione si prende la situazione esistente e si innova allo scopo di migliorarla, espanderla ed estenderla. Questo comprenderebbe gli attuali modelli di business, processi, prodotti e servizi. La nuova-nuova innovazione consiste nel fare un salto oltre la situazione esistente per arrivare a qualcosa di realmente nuovo. In un

NESSUN FATTORE
È PIÙ IMPORTANTE
DELL'INNOVAZIONE
PER IL SUCCESSO
DI UN'IMPRESA.

contesto imprenditoriale possiamo definire l'innovazione come un moltiplicatore delle attuali risorse e un generatore di risorse per il futuro.

Uno studio del 2003 svolto da Cheskin e Fitch Worldwide ha accertato che il 26% delle aziende definisce l'innovazione come una soluzione che identifica e risponde ai bisogni non soddisfatti dei consumatori, mentre il 23% la definisce come un processo per «l'avanzamento, il miglioramento o il modo migliore per fare le cose». Lo stesso studio ha individuato nella concorrenza e nel cambiamento tecnologico gli elementi chiave trainanti per l'innovazione.

IL VALORE DELL'INNOVAZIONE

Comunque si definisca l'innovazione, gli imprenditori, i responsabili aziendali e gli esperti di management sono convinti del suo valore. Uno studio di Bain & Co. pubblicato sulla *Harvard Business Review* (ottobre 2002) ha riscontrato che per l'80% degli intervistati "diventare più innovativo" era ai primi tre posti tra le priorità imprenditoriali; il 91% ha affermato che l'incremento della capacità di innovazione della propria azienda è stato fondamentale nella creazione di futuri vantaggi competitivi e profitti. Un'altra relazione, pubblicata da Accenture e da Talent Foundation (novembre 2002), ha rilevato che il 61% del personale direttivo intervistato ritiene che dal 2001 l'importanza dell'innovazione sia aumentata. Nel sondaggio di Cheskin e Fitch Worldwide, più del 54% ha indicato che le aziende di appartenenza hanno aumentato gli investimenti nell'innovazione negli ultimi due anni.

Già nel 1985 un famoso esperto di management, Peter Drucker, asseriva che l'innovazione è fondamentale per realizzare profitti. Secondo Drucker,

lo scopo essenziale di un business è creare un cliente. Sotto tale ottica solo il marketing e l'innovazione possono produrre risultati, mentre tutte le altre attività rappresentano solo costi di impresa. Nel suo libro *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (Innovazione e imprenditorialità: pratiche e principi) Drucker ha proposto "Sette fonti per le possibilità di innovazione".

Se si adotta questa visione cliente-centrica dell'innovazione, l'attenzione potrebbe focalizzarsi sul mantenere i clienti esistenti, rendere più remunerativi tali clienti e acquisirne di nuovi. Tuttavia vi è un'altra visione dell'innovazione che costituisce un





modo diverso per aumentare e ampliare il capitale intellettuale dell'impresa.

Secondo quanto afferma Thomas A. Stewart nel suo libro *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations* (*Capitale intellettuale: la nuova ricchezza delle organizzazioni*), il capitale intellettuale «... è la somma di tutte le cose che ogni persona in un'impresa conosce e che le assicura un margine competitivo». Il riconoscimento e il rispetto del valore del capitale intellettuale è il marchio dell'impresa innovativa. Pertanto probabilmente l'innovazione è anche un moltiplicatore del capitale intellettuale esistente, ciò che io chiamo nuova-vecchia innovazione ed espandere questo capitale intellettuale è ciò che definisco nuova-nuova innovazione.

CINQUE PROCESSI IMPRENDITORIALI

In *Managing Innovation: from Serendipity to Process* (*Gestire l'innovazione: dall'intuizione al processo*), J.P. Deschamps sostiene che il processo di innovazione ha due fasi: *upstream* e *downstream*. I termini richiamano quelli utilizzati nell'industria petrolifera e del gas. Come le aziende di ricerca petrolifera effettuano trivellazioni sperimentali per trovare giacimenti di petrolio, il processo *upstream* intuisce e crea opportunità di innovazione. Il processo *downstream* trasforma quindi l'innovazione

in qualche tipo di capitale (un modello di business, prodotto o servizio), così come il petrolio viene trasformato in benzina e distribuito ai clienti.

In ogni caso, anche entro queste fasi, almeno cinque processi di business sono fondamentali per la gestione dell'innovazione: *road-mapping*, *scanning*, *collaborating*, *sparking* e *shepherding* (mappatura della strada, analisi, collaborazione, scintilla d'accensione e custodia).

Road-mapping. Questo processo aiuta a definire e progettare lo svolgimento del vostro business. Con la creazione di una mappa (preferibilmente visiva) si stabilisce un punto di inizio e, come qualsiasi mappa, anche questa deve comprendere diverse destinazioni e percorsi alternativi. Sotto l'aspetto dell'innovazione, lo scopo è di creare un grande quadro generale che consenta di identificare i punti tangenziali di innovazione. La mappatura della strada non è una panoramica sulla filosofia dell'impresa, né un documento che esamina i fu-

turi scenari di pianificazione, bensì un sistema visivo che comunica in uno sguardo dove si trova la società e in quali direzioni potrebbe muoversi.

Scanning. Questo processo riguarda la definizione dello scenario operativo dell'impresa e la costante attenzione alla costruzione e al continuo perfezionamento della sua immagine. Lo scenario può includere alcune attività interne ed esterne, come quelle dei concorrenti o dei partner in affari. Può anche comprendere il monitoraggio di alcuni indicatori chiave di performance dell'impresa a confronto con *benchmark* esterni di imprese analoghe. Il processo di analisi dipende da un sistema di monitoraggio che può aiutare a identificare eventuali incoerenze improvvise e occasionali per avere la possibilità e il tempo di reagire. Ciò dipende anche dalla gestione degli eventi, ovvero dalla ca-

UNA NUOVA GENERAZIONE DI SOFTWARE PER LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

pacità di riconoscere quegli eventi che si verificano all'interno e all'esterno dell'impresa che potrebbero avere un effetto concreto. Poiché l'innovazione può scaturire sia da una situazione di minaccia, sia di opportunità, un sistema di monitoraggio deve essere in grado sia di identificarle sia di comunicarle ai giusti gruppi di interesse ai fini dell'analisi e dell'azione.

Collaborating. Esisterà sempre un individuo geniale in grado di produrre innovazione come ricerca solitaria, ma è opinione comune che l'innovazione, *upstream* o *downstream*, si verifichi con maggiore probabilità nella collaborazione tra gruppi di persone. Nel contesto di business odierno ciò significa non solo tra gruppi di impiegati, ma anche tra insiemi organizzativi trasversali di partner in affari che possono comprendere clienti, fornitori e investitori.

Il processo di collaborazione dipende dalla capacità di identificare obiettivi comuni e condividere dati e informazioni in modo che i partecipanti possano capire il senso dell'innovazione sia collettivamente che individualmente. Il contenuto creato da un processo di collaborazione è anche un modo per individuare i mutamenti di atteggiamento e introdurre nuova conoscenza.

Sparking. Senza la scintilla della candela, il motore a combustione interna non si avvia. Il processo di *sparking* consiste nel ricevere input da un'ampia varietà di fonti ed elaborarlo accuratamente per far decollare un'innovazione. I suggerimenti dei dipendenti, i *feedback* dei clienti, i sondaggi di marketing, il confronto delle proprie idee e i focus group sono tutti modi per promuovere lo *sparking*. Lo *sparking* può anche semplicemente dipendere dalle condizioni di tempo o di spazio che consen-





tono all'ispirazione di emergere. Inoltre il processo di *sparking* probabilmente contribuisce a far individuare mutamenti di atteggiamento e incongruenze o a generare una nuova conoscenza che altrimenti rimarrebbe latente. Sebbene lo *sparking* sia spesso associato a tecniche di pensiero creativo, è importante anche prestare una maggiore attenzione al modo in cui i consumatori guardano, agiscono e parlano.

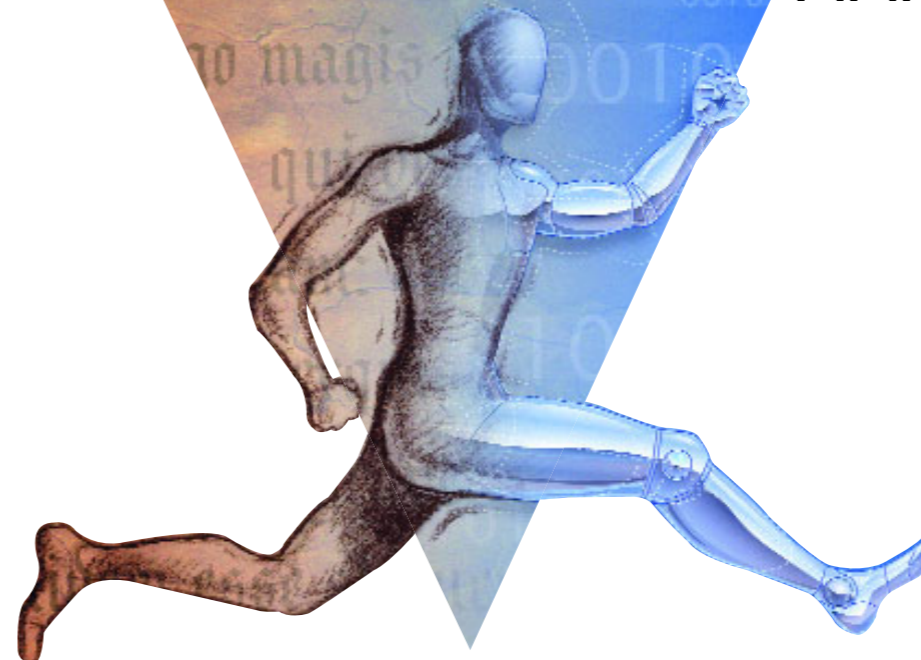
Shepherding. I pastori sanno che abbandonando il gregge di pecore agli elementi e ai predatori è poco probabile che la carne arrivi sulla tavola. Una volta identificate e attuate, le opportunità di innovazione esigono un'attenta cura, affinché possano esplicitare le potenzialità e generare valore. Il processo di custodia ha molte analogie con il concetto degli incubatori di aziende start-up che cercano di creare un ambiente imprenditoriale favorevole alla crescita e allo sviluppo di giovani imprese. Non è diverso il compito di accudire alle idee, che sono gli elementi chiave trainanti dell'innovazione. Per poter sviluppare la sua potenzialità e produrre innovazione, ogni idea ha bisogno di essere accudita attentamente. Nelle imprese di innovazione i pastori vengono denominati "visionari", "evangelisti" o "leader di prodotto". Indipendentemente dal nome, il loro compito è di pubblicizzare, proteggere, curare e realizzare idee innovative.

LE CINQUE CATEGORIE DI GARTNER

Una nota di una ricerca di Gartner pubblicata il 21 gennaio 2002, afferma che prodotti di gestione dell'innovazione stanno emergendo in cinque categorie:

- gestione dell'idea,
- gestione del ciclo di vita dell'innovazione,
- gestione dello sviluppo del prodotto,
- gestione dell'innovazione ambientale,
- gestione dell'innovazione "outside the box".

La tecnica di gestione dell'idea è utilizzata allo scopo di stimolare, cogliere, valutare e qualificare le idee. Questa tecnica va oltre le cassette dei suggerimenti dei dipendenti e i sondaggi di *feedback* dei clienti, creando uno strumento per analizzare le idee in modo strutturato. La tecnica di gestione del ciclo di vita dell'innovazione cerca di coordinare l'intero ciclo di vita dell'innovazione dalla fase di previsione al riconoscimento dei singoli innovatori o gruppi di lavoro innovatori.



La tecnica di gestione dello sviluppo del prodotto sostiene la realizzazione di un prodotto (o servizio) fornibile dopo che un'idea è stata selezionata per la commercializzazione. Lo scopo principale di questa tecnica è aiutare la gestione del ciclo di vita dello sviluppo del prodotto dall'ideazione alla realizzazione. La gestione dell'innovazione ambientale sostiene il processo di "analisi approfondita" attraverso il monitoraggio dell'ambiente mediante quelli che Gartner chiama "indicatori di innovazione". Questo strumento è essenziale per iniziative di intelligenza competitiva e può aiutare le imprese a passare da una modalità di innovazione reattiva a una modalità proattiva. Infine Gartner descrive gli strumenti di gestione dell'innovazione "outside the box" come quelli destinati a sostenere il processo di *sparking*, cioè il pensiero creativo da parte di individui e gruppi che può portare all'innovazione. Il pensiero creativo può essere "fantasioso" o basato su problemi, ma ciò dipende da una cultura che lascia il tempo e lo spazio per questo tipo di attività.

Stewart MCKIE, studioso americano di organizzazione aziendale, specializzato nella gestione analitica delle risorse di impresa e applicazioni di servizi Web.

FARE UN SALTO OLTRE LA SITUAZIONE ESISTENTE PER ARRIVARE A QUALCOSA DI REALMENTE NUOVO

