

L'innovazione focalizzata sul valore... deve essere strutturata

di Piergiuseppe Cassone

Negli ultimi decenni la capacità delle organizzazioni di innovare, elevata da Schumpeter a "dimensione critica del cambiamento economico", è riconosciuta come un fattore decisivo di successo: è, cioè, uno dei principali elementi alla base della crescita competitiva, dell'aumento dei livelli di benessere e dello sviluppo della società¹.

Non può dunque stupire che la spesa globale delle imprese per l'innovazione sia in forte e continua crescita², che sempre più governi nazionali fondino la loro strategia di competitività primariamente sull'innovazione e che persino le Nazioni Unite individuino nell'innovazione uno dei primari obiettivi per lo sviluppo sostenibile³.

D'altro canto è opportuno evidenziare la forte contraddizione tra aspettative e risultati dell'innovazione come risulta chiaramente sia dall'analisi di Mc Kinsey⁴ dove l'84% dei dirigenti aziendali individua l'innovazione come fattore estremamente importante ma la quasi totalità degli stessi (94%) si dichiara insoddisfatta dei risultati dell'innovazione, sia dall'immane impegno del Consiglio europeo⁵ a sostenere i progetti innovativi ad alto impatto sul mercato al fine di aiutarli a superare la *death valley* (valle della morte) individuata nel profondo abisso che continua a separare la fase di ricerca e sviluppo da quella dell'immissione sul mercato delle iniziative di innovazione. Senza voler negare la valenza della politica italiana per l'innovazione impegnata nel promuovere la digitalizzazione delle imprese principalmente attraverso investimenti che hanno supportato la diffusione di beni e sistemi rispondenti al paradigma dell'Industria 4.0 e attraverso attività tese a favorire anche a livello italiano l'attuazione del modello europeo basato su *Cluster, Digital Innovation Hub e Competence Center*, appare altrettanto chiaro che il percorso verso l'innovazione non può esaurirsi solo attraverso le dimensioni della digitalizzazione delle informazioni, dell'incremento del budget destinato alla ricerca e sviluppo e dell'iper-specializzazione tecnologica.

Le iniziative di innovazione oltre che da elevate necessità di risorse sono, infatti, sempre più spesso caratterizzate da un'estrema complessità di processi e interazioni collaborative che ormai travalicano i confini dell'azienda (*open innovation, innovation hub, innovation communities, innovation ecosystem* sono realtà sempre più frequenti), da una multidisciplinarietà di competenze che, alle specifiche competenze tecnologiche, devono riuscire ad affiancare e coniugare *mindset* e comportamenti sia creativi, sia operativi, caratterizzati altresì da elevati rischi di insuccesso.

Ciononostante nella maggioranza dei casi l'innovazione permane tutt'ora un'attività scarsamente strutturata e vissuta troppe volte ancora in maniera estemporanea e non sistematizzata sia nella quasi totalità delle PMI, che costituiscono la base del tessuto industriale italiano, sia in molte aziende di dimensioni maggiori.

Con che coraggio, dunque, un'azienda, o addirittura una PMI dalle potenzialità non illimitate, dovrebbe pensare di addentrarsi in un percorso



Immagine concessa da libreria Kartell (libreria BOOKWORM disegnata per Kartell da Ron Arad).

così impegnativo e rischioso?

E se proprio dovesse decidersi in tal senso, come potrebbe passare indenne attraverso la *death valley*?

In realtà sia le ragioni per cui imboccare la via dell'innovazione, sia il modo in cui farlo possono essere molto diversificate a seconda dei differenti possibili contesti organizzativi, ad esempio specifici valori/visioni e strategie aziendali (come efficienza, sostenibilità, ...), nonché dei rispettivi mercati di riferimento (ad esempio *red/blue ocean strategies*)⁶.

Alcune delle frequenti motivazioni che spingono le organizzazioni a innovare si possono individuare nell'ottenere:

- maggiore capacità di gestione dell'incertezza;
- maggiori crescita, ricavi, profittabilità e competitività;
- minori tempi, costi e sprechi, nonché una maggiore produttività ed efficienza di risorse e processi;
- maggiori sostenibilità e resilienza organizzativa;
- maggiore soddisfazione da parte di utilizzatori, clienti, cittadini e altre parti interessate;
- rinnovo nel tempo del portafoglio delle offerte;
- persone più attivamente coinvolte e responsabilizzate all'interno dell'organizzazione;
- maggiore capacità di attrarre collaboratori, partner e finanziamenti;
- migliore reputazione e valorizzazione dell'organizzazione o di un marchio/brand;
- facilitazione della conformità (*compliance*) a regolamenti e ad altri requisiti pertinenti;
- migliori performance di prodotto rendendolo più attrattivo (semplicità di utilizzo, *design*, personalizzazione, ...);
- nuovi spazi di mercato per catturare nuove domande proponendo ai clienti qualcosa di cui al momento non avvertono necessità.

Tutte le diverse ragioni e approcci hanno, tuttavia, alla loro base, un fattore in comune, tale fattore si può individuare in quello che risulta essere l'elemento centrale di ogni innovazione che si vuole immettere sul mercato: la *value proposition*⁷.

Ogni proposta nuova o significativamente migliorata (e, di conseguenza, il modello di business a essa implicitamente o esplicitamente correlato) deve rispondere chiaramente ad alcune domande quali ad esempio:

- quale valore proponiamo ed effettivamente trasferiamo?
- quali necessità o problemi aiutiamo a risolvere?
- quale insieme di beni o servizi (o ...) stiamo offrendo?

Anche se come diretto beneficiario della *value proposition* si intende solitamente il cliente, l'innovazione si può dire veramente tale se è effettivamente in grado di realizzare o redistribuire valore anche per l'organizzazione che la introduce sul mercato ed, eventualmente, anche per altre parti interessate (istituzioni, società, collettività, gruppi di interesse, ...).

La *value proposition* può riguardare allora non solo un prodotto o un servizio, ma anche un processo, un modello (ad esempio un modello di *business*, od organizzativo, ...), un metodo (per esempio un metodo di marketing o di *management*) o anche solo un'esperienza, un significato come nel caso *design driven innovation*⁸ o, ovviamente, essere una combinazione di diversi di questi elementi.

Individuato il "valore" (inteso, nel suo senso più ampio, come finanziario e non⁹ al fine di definire correttamente quali risorse e attività/processi

Note

¹ In una logica di complementarità con i concetti di sostenibilità e successo durevole (ISO 9004).

² La spesa in R&D ha registrato nel 2018 un +11%, toccando quota 782 miliardi di dollari se si prendono in considerazione gli investimenti stanziati nell'anno dalle mille più importanti compagnie ("Strategy & global Innovation 1.000 study" realizzato da PwC)

³ SDG 9 "Industry, innovation and infrastructure: Build resilient infrastructure, promote sustainable industrialization and foster innovation".

⁴ McKinsey Global Innovation Survey 2010.

⁵ con stanziamenti quasi raddoppiati (da 50 a più di 80GE) dal VII° all'VIII° programma Quadro "Horizon 2020".

⁶ Si tratta di una teoria degli "spazi di mercato" elaborata da Chan Kim and Renée Mauborgne (<https://www.blueoceanstrategy.com>).

⁷ Così come, ad esempio, viene rappresentato anche nella descrizione "*canvas*" rappresentata in figura.

⁸ L'immagine della libreria Kartell in apertura dell'articolo è un chiaro esempio di Design Driven Innovation (2009 Rizzoli Etas, Roberto Verganti) o innovazione di significato.

⁹ ISO/DIS 56000, punto 4.2.6, nota 2.

sono necessari per realizzare il valore sul mercato diventa sicuramente fondamentale considerare attentamente il contesto in cui opera l'organizzazione.

Affinché un'innovazione superi la *death valley* e incontri efficacemente esigenze e aspettative degli *stakeholder* diventa, infatti, basilare considerare fattori "esterni", comprendendo sia tematiche "classiche" come quelle politiche, economiche, ambientali e culturali di mercato, tecnologiche, legali, sia prospettive più peculiari quali quelle geografiche e temporali (spesso un'innovazione può ritenersi tale per specifiche aree geografiche e/o periodi di tempo), *megatrend* piuttosto che la velocità del cambiamento di tecnologie, gusti ed esigenze e, unitamente a fattori "interni" quali ad esempio l'effettiva struttura organizzativa e, soprattutto, la "cultura" dell'organizzazione.

In uno scenario, come quello attuale, la frase "*culture eats strategy for breakfast, technology for lunch, and products for dinner*", generalmente attribuita al "guru" Peter Drucker, riassume bene l'idea dell'imprescindibilità di una cultura (concetto che racchiude al suo interno elementi quali valori, visione, ambizioni dell'organizzazione, così come capacità, conoscenze, competenze ed attitudini delle persone) in grado gestire il sempre più elevato livello di incertezza e, conseguentemente, di rischio per generare nuove idee, approcci e conoscenze.

Un articolo apparso recentemente sul Sole 24 Ore affermava che "in un'epoca come questa fortemente segnata dalla pervasività della tecnologia e dal paradigma dell'industria 4.0 è fondamentale pensare all'innovazione come a una più ampia cultura aziendale orientata al cambiamento continuo l'innovazione richiede all'impresa eccellente di abbracciare una cultura organizzativa orientata al miglioramento continuo..."¹⁰.

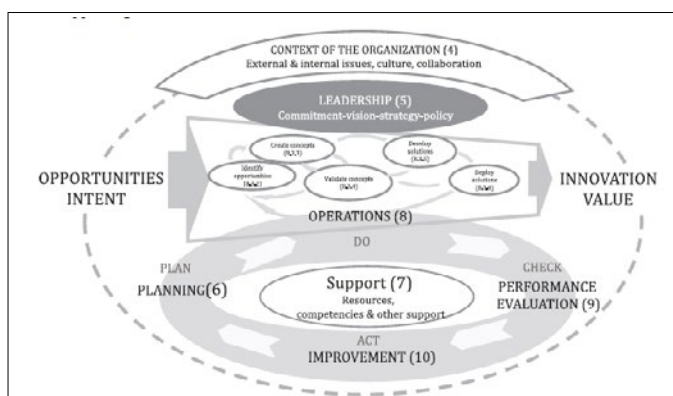
Una *leadership* orientata al futuro (pensiamo a Steve Jobs o Elon Musk) in grado di definire chiaramente la direzione strategica, la capacità di utilizzare sorgenti di informazioni e *network* (*strategic intelligence*) per esplorare nuove opportunità, la capacità creativa e realizzativa, la capacità di imparare dalle precedenti esperienze e anche dagli errori (*lesson learned*), la capacità di sfruttare le intuizioni (*insight*¹¹) come quella di adattarsi a nuove situazioni e scenari sono sicuramente elementi distintivi della nuova cultura necessaria all'innovazione.

Se consideriamo tutto quanto sopra esposto non ci sorprende, allora, né la frase apparsa su *Harvard Business Review* "*The hard truth about innovation. It's one part creativity and one part discipline*"¹², né, conseguentemente, che l'innovazione sia stata al centro del lavoro dell'ISO negli ultimi 5 anni, portando allo sviluppo della famiglia di norme ISO 56000 e, in particolare, alla pubblicazione della ISO 56002, ossia una guida per l'attuazione di un sistema di gestione dell'innovazione.

Le organizzazioni sono bombardate da molte proposte e molti guru che indicano loro la via da seguire per realizzare efficacemente l'innovazione. Perché allora, tra i tanti, seguire proprio il modello proposto dalla UNI ISO 56002?

Perché questa guida è il risultato unico del lavoro portato avanti in modo aperto e collaborativo da un ampio gruppo di esperti internazionali in rappresentanza di circa 50 Paesi e proprio perché è stato concordato a livello globale (il valore della consensualità!) si candida davvero a diventare il punto di riferimento comune per tutti i tipi di organizzazioni che desiderano rafforzare le proprie capacità di innovazione, stabilendo una terminologia e un quadro di riferimento (*framework*) comuni e, soprattutto, credibili.

Alcuni considerano le norme qualcosa di "noioso", ma di fatto rappresentano lo "stato dell'arte" della conoscenza di una materia e molti dei concetti sopra esposti sono proprio i cardini su cui è imperniata la norma ISO 56002.



Il documento, basato su un approccio sistemico che armonizza ciò che l'organizzazione dovrebbe considerare di implementare a fronte delle sue ambizioni e capacità di innovazione, è adattabile a qualsiasi organizzazione e può essere integrato con i sistemi di gestione in altri settori, a partire dal sistema di gestione per la qualità (ISO 9001).

Il sistema di gestione dell'innovazione proposto dall'UNI ISO 56002 si basa su sette elementi chiave (contesto, *leadership*, pianificazione, supporto, attività operative, valutazione e miglioramento) e otto principi di gestione dell'innovazione (realizzazione di valore, *leader* orientati al futuro, direzione strategica, cultura, sfruttamento delle intuizioni, gestione dell'incertezza, adattabilità, approccio sistemico), tutti fattori precedentemente richiamati.

«Si parla di "impresa innovativa" se mette in campo azioni specifiche per monitorare l'evoluzione dei processi aziendali e strutturare un sistema di miglioramento continuo...»: l'augurio è che sia finalmente la famiglia di norme ISO 56000 quel riferimento in grado di aiutare imprenditori e *manager* a capire cosa serve per strutturare efficacemente le iniziative di innovazione e realizzare così davvero "imprese innovative", in grado di superare la *death valley* e accrescere le probabilità di successo nelle continue sfide poste dall'innovazione.

Piergiuseppe Cassone

Coordinatore UNI/CT 016/GL89 "Gestione dell'Innovazione"
Confindustria Bergamo

LA SERIE ISO 56000 SULLA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

ISO/FDIS 56000	Innovation management - Fundamentals and vocabulary
ISO 56002:2019 (=UNI ISO 56002:2019)	Innovation management - Innovation management system - Guidance (Gestione dell'innovazione - Sistema di gestione dell'innovazione - Guida)
ISO 56003:2019 (= UNI ISO 56003:2019)	Innovation management - Tools and methods for innovation partnership - Guidance (Gestione dell'innovazione - Strumenti e metodi per le partnership per l'innovazione - Guida)
ISO/TR 56004:2019	Innovation Management Assessment - Guidance
ISO/DIS 56005	Innovation management - Tools and methods for intellectual property management - Guidance
ISO/CD 56006	Innovation management - Strategic intelligence management - Guidance
ISO/AWI 56007	Innovation management - Idea management
ISO/AWI 56008	Innovation management - Tools and methods for innovation operation measurements - Guidance

Note

¹⁰ Eccellenza Manageriale. Imparare dalle *Best managed companies* italiane Il sole XXIV Ore del 19/07/2019 Fabio Antoldi Docente di Strategia Aziendale ed Imprenditorialità Università Cattolica del Sacro Cuore.

¹¹ Il termine "intuizione", traduzione del termine inglese "*insight*", è da intendersi come una "conoscenza profonda, intuitiva e distintiva, circa un determinato oggetto d'indagine".

¹² Harvard Business Review, Jan/Feb 2019.

INNOVATION FOCUSED ON VALUE... MUST BE STRUCTURED

Although nowadays innovation is widely recognized as a decisive factor for the success of organizations - so that innovation investments are constantly increasing - there is still a substantial gap between innovation expectations and related results.

The hope is that ISO 56000 standard's family could help bridging this gap, supporting all types of organizations to effectively implement their innovation initiatives in order to overcome the "death valley" and to increase their chances of success in the continuous challenges posed by innovation. More details in this article.