L'innovazione attraverso Dinameeting

Roberto Bellini, AICA e Premio Nazionale Innovazione dei Servizi
r.bellini@aicanet.it

Introduzione

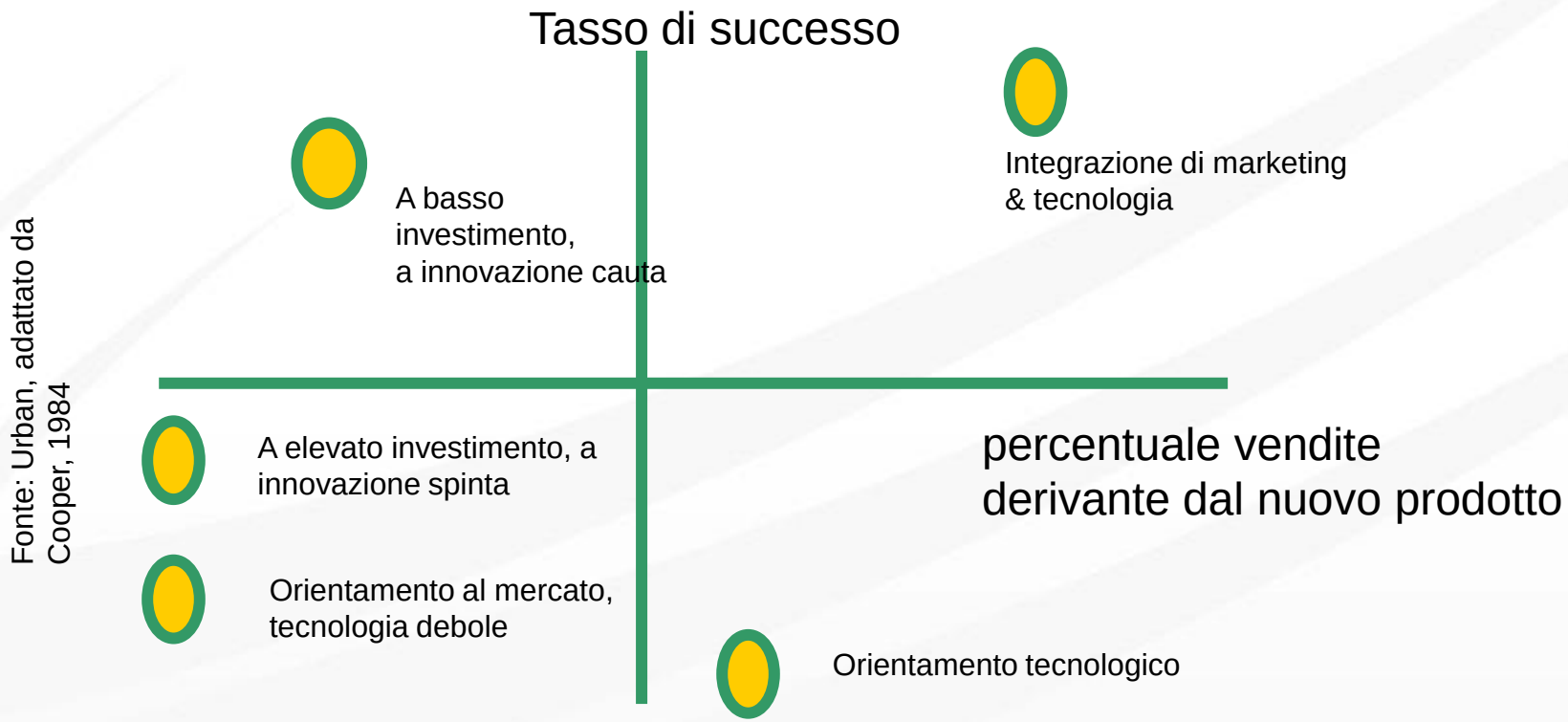
- Tanti vincoli alla innovazione (il cui luogo di elezione è l'impresa)
  - Burocrazia
  - Mancanza di incentivi significativi
  - Dimensione delle imprese
  - Giustizia lenta
  - Regole opache
  - Difficoltà di reperire capitale di rischio
  - Insufficienza della educazione di base e della formazione permanente
  - ……..
- Ma tuttavia siamo qui, con Dinameeting, a premiare gli innovatori …….. e a contribuire al miglioramento delle condizioni che favoriscono l'innovazione

Cosa è necessario fare per sviluppare innovazione e raccoglierne i frutti

- In imprese consolidate (Peter Drucker):
  - identificare e valutare cambiamenti già avvenuti (nelle tendenze demografiche, nei valori, nelle tecnologie, nella ricerca scientifica) e ri-considerarli dal punto di vista delle opportunità
  - tagliare i rami secchi invece che difendere il passato
- In nuove imprese (start up):
  - Identificare e realizzare nuovi prodotti/servizi per vecchi o nuovi tipi di clienti e mercati (Il 60-80% dei prodotti di successo sono una risposta alla domanda e ai bisogni del mercato)
  - saper intervenire, superata la fase di lancio, nella ottimizzazione dei processi realizzativi, a cui inizialmente si pone scarsa o minore attenzione

1. Saper analizzare, nel mercato, i cambiamenti avvenuti e saper identificare le opportunità, ma anche sapere come ri-adeguare la struttura operativa per ottenere come risultato **creazione di valore per il cliente** (competitività) e/o **creazione di valore per l'impresa** (produttività)

Strategie di sviluppo basate su nuovi prodotti a confronto



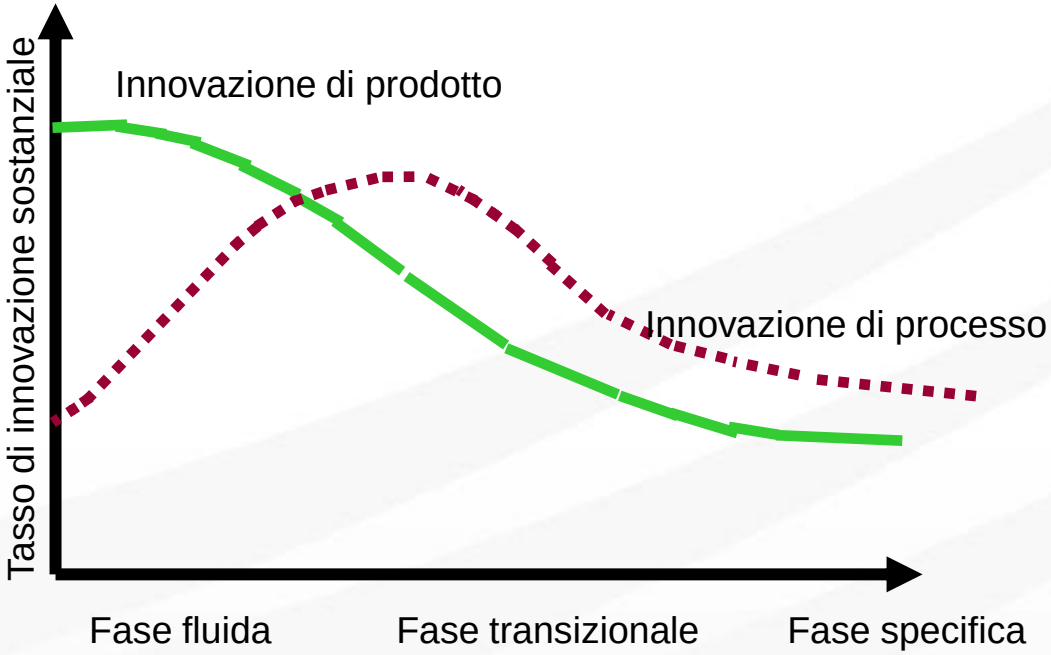
2. Per migliorare la probabilità di successo della innovazione di Servizio/ Prodotto, coniugare sviluppo della tecnologia e migliore integrazione con il marketing

3. Gli elementi che migliorano le probabilità di successo per sviluppare competitività e produttività

- reti e filiere (esempi noti: agenzie immobiliari, comfort ambientale, turismo, moda e lusso, ecc.)
  - guardare avanti e connettersi con clienti e utenti dei miei prodotti /servizi
  - ma anche guardarsi alle spalle, selezionando da chi compro e cosa compro per soddisfare i miei clienti diretti e quelli finali
  - fare massa critica nella filiera che innova, a partire dal cliente /utente finale, non solo locale, ma anche nazionale e multinazionale, sfruttando reti orizzontali, territoriali e verticali con le loro specificità
- specializzazione e modularizzazione
  - Per generare valore per il cliente/utente (competitività): iperspecializzazione delle funzioni d'uso di nuovi prodotti/servizi a base digitale
  - Per generare valore per l'impresa (produttività): miglioramento del margine di contribuzione unitario attraverso la specializzazione dei distributori e dei fornitori nella filiera

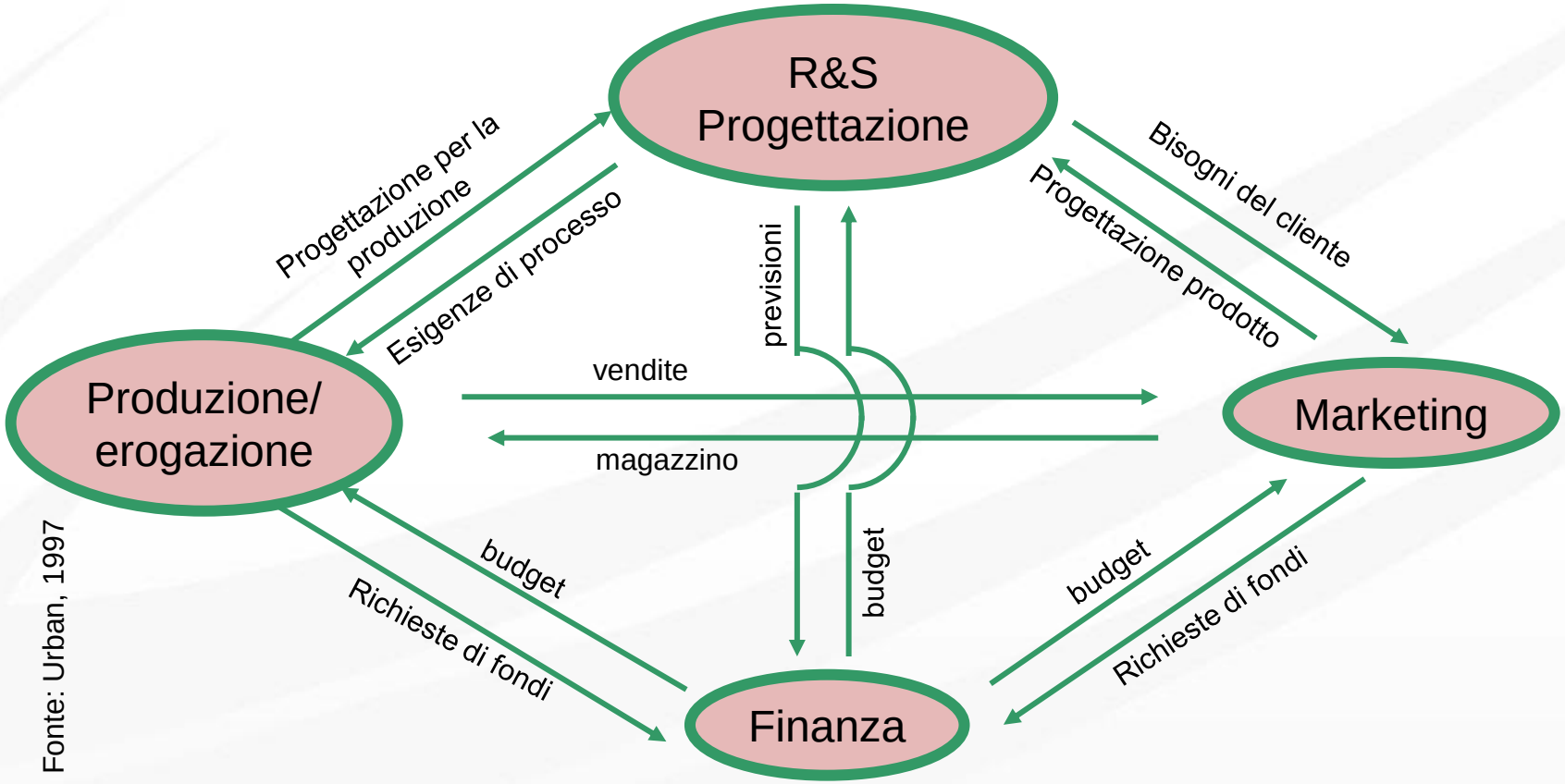
Le dinamiche dell'innovazione

(fonte: Utterback)



4. Sapersi preparare a sviluppare innovazione di processo e riduzione dei costi di produzione ed erogazione in stretta interconnessione con l'emergere del design dominante e l'evoluzione del posizionamento competitivo del prodotto

Il contributo delle principali funzioni aziendali per la formulazione del budget e la gestione dello sviluppo dei nuovi prodotti/servizi



Fonte: Urban, 1997

5. Identificare e coinvolgere nella formulazione del budget e nella gestione dello sviluppo dei nuovi prodotti/servizi le funzioni aziendali che presidiano Marketing, Progettazione, Produzione/Erogazione e Finanza

7. Attenzione alla scala dimensionale/organizzativa dell'impresa: nella scelta e nello sviluppo dell'Innovation Mix, i componenti ci sono sempre tutti ma il livello di approfondimento sostenibile in termini di costi e utilizzabile in termini reali deve essere compatibile con la scala organizzativa

8. dissonanze fra sistema operativo in azione e sollecitazioni emergenti dalla innovazione: in funzione della tipologia di impresa (aperta, chiusa, in rete) in cui si sviluppa innovazione (dirompente o incrementale), individuare le criticità derivanti dalle conseguenze di tali dissonanze con interventi opportuni per poterle rendere accettabili o addirittura poterle utilizzare per guidare meglio il processo di cambiamento

9. Competenze per l'innovatore

- L'innovatore è il responsabile di un progetto complesso, che può condurre sia nell'ambito di un'impresa già consolidata che come neoimprenditore di una start-up
- Deve avere una profonda competenza specialistica
  - di tipo tecnologico , ma anche sul settore specifico e sui principali concorrenti
  - capacità di interagire con altre culture specialistiche come quella del designer e del marketer con cui convergere verso il nuovo prodotto/servizio , spesso co-progettato con cliente/utente finale
  - a capacità di ascolto delle indicazioni del cliente finale va aggiunta quella interpretativa che permette di trasformare indicazioni latenti in dettagli utili per la definizione di nuove funzioni d'uso da realizzare attraverso adeguate soluzioni tecnico operative
- Opera in un contesto in cui il risultato finale del progetto è scarsamente o per nulla definito dato che si deve confrontare con nuovi bisogni fino ad oggi non emersi o al massimo latenti; deve quindi
  - Possedere anche rilevanti conoscenze di business
  - Saper prendere decisioni che correlano aspetti di tipo tecnico e aspetti di mercato e di costo
  - Saper gestire una molteplicità di stakeholders,

Cosa può fare l'impresa per attrezzarsi in modo sistematico per l'innovazione

1. L'innovazione è un approccio culturale, sia per l'impresa che per le istituzioni
2. Nessun sistema di pianificazione intenzionale della innovazione può "garantire" un tasso di successo "predefinito"
3. Per una impresa che opera sul mercato in modo consolidato le condizioni di base che favoriscono la nascita di idee e di progetti di innovazione sono:
   - Inserimento di competenze adeguate a livello aziendale,
   - Attivare un proprio sistema per la generazione e la realizzazione di idee
   - Attivazione di Relazioni sistematiche con Università e Centri di ricerca,
   - Partecipazione a gare e progetti con forte componente innovativa
   - Promozione di alleanze di R&S, partnership commerciali, acquisizioni e fusioni,

10. C.Christensen raccomanda:
•Procedere per tentativi ed errori, in modo da fallire presto senza eccessivi costi
•Per innovazioni dirompenti, agire prima di pianificare; per definizione si sa poco sui bisogni del mercato, sulle future dimensioni del business e sui problemi di ottimizzazione dei costi di produzione/erogazione
•I piani servono ad apprendere e non a realizzare

Il ruolo della Istituzione (ad esempio a livello Regione) nel supportare l'innovazione sistematica nella piccola, media e micro impresa

ONE
2011

L'istituzione può (deve?) scegliere di supportare un adeguato governo della innovazione delle imprese, realizzando infrastrutture di visibilità, comunicazione e informative su (a titolo solo esemplificativo)

- Dati economici sul territorio regionale, nazionale e internazionale e sui settori industriali trainanti con i relativi indicatori di prestazione
- Aggiornamento normativo e legislativo europeo, italiano e regionale
- Monitoraggio degli avanzamenti dei principali progetti di innovazione (non riservati) ed impatti sulle risorse allocate
- Realizzazione di Politiche di Marketing di settore, gestione delle Community dei profili professionali critici
- Facilitare l'accesso alle competenze critiche per l'innovazione
- Facilitare l'accesso alle piattaforme di formazione on line a supporto dell'avviamento alle professioni e all'inserimento in azienda
- News letter on line e cartacea sulla Innovazione
- ……

Conclusioni

- Amarcord: la felice intuizione di Mondo Digitale di aprire una rubrica di casi di successo sulla innovazione ICT, iniziata nel 2005
- Importanza del marketing per generare valore per il cliente, oltre che per la produttività (generare valore per l'impresa)
- Importanza delle reti e delle filiere (orizzontali, verticali, territoriali) e necessità di specializzazione e modularizzazione
- Formazione delle competenze per il Profilo dell'Innovatore e il profilo dell'amministratore di sistema
- Tanto lavoro fatto ma tanto ne resta da fare per istituzioni, università, imprese (consolidate e nascenti)