

L'AZIENDA AMBIDESTRA

Nuovi modelli di business. Nuove tecnologie.
Nuovi competitor. Il tutto, sempre più velocemente.
Non stupisce che i CEO vedano l'innovazione in cima
alle priorità aziendali. Per assicurarsi di focalizzare
le energie sulle giuste idee e garantire che queste si
trasformino in prodotti, servizi e modelli di business
di successo occorre saper gestire contempora-
neamente prospettive evolutive e rivoluzionarie.
È ciò che chiamiamo essere ambidestri.

di **Francesco Leoni**

GLI ULTIMI 2 DECENNI hanno visto una vera e propria esplosione di idee innovative. Basti pensare che il numero di brevetti registrati ogni anno nel mondo è triplicato negli ultimi 20 anni (WIPO, 1996-2016) e cresce continuamente. Nuove idee e nuove tecnologie possono essere immesse sul mercato dalle aziende con diverse modalità, tra le quali la disintermediazione dei canali distributivi o l'offerta in partnership all'interno di ecosistemi interconnessi.

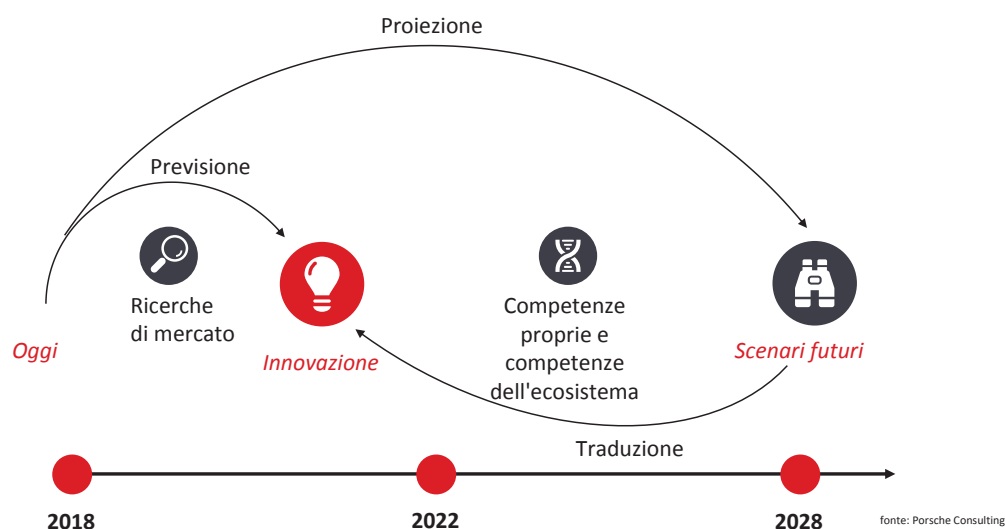
Al tempo stesso il tasso di insuccesso del lancio di nuovi prodotti è rimasto alto, mostrando la difficoltà di tradurre queste idee in business profittevoli: secondo *The Nielsen Breakthrough Innovation Report*, infatti, il 76% dei prodotti di largo consumo lanciati in Europa dal 2011 al 2014 sono falliti entro un anno. Il punto critico non è quindi tanto trovare idee innovative, quanto selezionare quelle giuste e implementarle in modo efficace.

Un processo di innovazione capace di generare e selezionare le idee deve considerare due prospettive contemporaneamente, una evolutiva e una rivoluzionaria (si veda la figura).

La prospettiva evolutiva si focalizza sulle previsioni di mercato a medio-breve per generare idee che soddisfino i bisogni di clienti e mercati determinabili con ragionevole precisione. Queste idee massimizzano il ritorno economico-finanziario nel breve tempo. La seconda prospettiva, quella rivoluzionaria, mira invece ad anticipare gli scenari futuri che possono impattare il business aziendale e determinare quali innovazioni devono essere sviluppate nel medio periodo per affrontare con un nuovo vantaggio competitivo gli attesi scenari. Qui il focus viene posto meno sulla massimizzazione del ritorno economico-finanziario, quanto invece sull'opportunità strategica nel futuro contesto competitivo e sulla capacità di avere una parte significativa della profittabilità della futura catena del valore.

Le due prospettive non sono alternative. Le aziende oggi devono essere capaci di agire in maniera "ambidestra", lavorando in parallelo su entrambe. L'automotive, per esempio, sta oggi gestendo contemporaneamente la transizione verso la mobilità con flotte di veicoli in

Le due prospettive del processo d'innovazione



Sapere ascoltare il cliente

di Walter Albè

Il nostro mercato sta cambiando velocemente. I principali fattori di questo cambiamento sono la diversificazione imposta da una presenza globale, il crescente peso dell'utente finale nel processo decisionale di acquisto e la capacità dei prodotti di adattarsi alle esigenze individuali, sulla spinta della digital transformation. Per rispondere a queste sfide abbiamo lavorato molto sulla nostra capacità di ascolto. La nostra organizzazione privilegia ora una focalizzazione per area geografica, per capire meglio gusti e modalità di uso locali. Al nostro tradizionale processo di innovazione, alimentato dall'interazione con i mercati e da panel selezionati di clienti, fornitori e osservatori esterni, abbiamo affiancato un'attività di open innovation che ha coinvolto un ampio numero di risorse. Il successo dell'iniziativa è dovuto alla costruzione di un team estremamente eterogeneo: persone diverse per livello gerarchico, età, cultura ed estrazione professionale hanno generato un elevato numero di idee innovative, che dopo un processo di selezione hanno portato al lancio di 2 spin off, cui si aggiungeranno altri in futuro. Abbiamo inoltre lanciato un progetto di ascolto inter-generazionale con particolare focus sui millennials, finalizzato a fare evolvere il nostro modo di lavorare per valorizzare al massimo le diversità.

WALTER ALBÈ, Supply Chain and Operations Director, Ariston Thermo Group.

sharing unitamente alla creazione di nuovi prodotti proposti sul mercato secondo il modello di business tradizionale.

Per assicurare la coerenza tra queste due prospettive il punto fondamentale è la chiarezza della visione strategica e di come questa si declina nel modello di innovazione.

Ad esempio, sarà più facile per le aziende che hanno definito la propria strategia digitale e il proprio ruolo nei futuri ecosistemi interconnessi decidere quale approccio all'innovazione adottare per ogni prospettiva, identificando quale parte dell'innovazione sviluppare attraverso open innovation, quale parte acquisire dall'esterno (siano essi start-up o business consolidati), e quali competenze strategiche interne sviluppare ristrutturando processi e organigrammi.

L'architettura di sistema, i processi di sviluppo e l'organizzazione e governance di supporto sono i tre principali strumenti con cui implementare quanto descritto finora.

Aumentando la velocità con cui è necessario aggiornare l'offerta, un fattore di successo sempre più importante è la strutturazione di un'architettura integrata e modulare del sistema di prodotti e servizi. È sufficiente digitare "modu-

lar design" su Google per rendersi conto della portata del fenomeno: nell'ultimo anno il numero di risultati mostrati è sei volte più grande. Se, in passato, l'approccio alla progettazione modulare era principalmente focalizzato sul prodotto e sulla riduzione dei costi legati alla complessità, oggi a questa prospettiva si affianca la necessità di avere prodotti capaci di essere aggiornati nel tempo. Ciò avviene sia nell'hardware che nel software, consentendo ad esempio di abilitare l'attivazione di servizi on-demand in maniera agile. Questa capacità di evoluzione nel tempo è fondamentale per garantire che i prodotti lanciati sul mercato con un approccio evolutivo possano successivamente integrarsi con il sistema sviluppato in prospettiva rivoluzionaria, facilitando così lo sviluppo della customer base.

Definita l'architettura, i principali processi di sviluppo devono essere perfettamente integrati tra loro. In particolare, pre-sviluppo, sviluppo prodotto e sviluppo servizio spesso vengono coordinati da funzioni diverse, col rischio che tempistiche, gestione di input e output reciproci e punti decisionali non siano coerenti. L'effetto è un risultato di insieme subottimale.

L'organizzazione e la governance devono ga-

rantire i corretti “spazi” all’innovazione, evitando di essere in concorrenza diretta con il core business attuale. La tendenza è quella di creare organizzazioni specifiche, ad alta autonomia, deputate a sviluppare le idee più rivoluzionarie, assicurando di essere “ambidestri”. La lista degli esempi è lunga: Porsche Digital, Piaggio Fast Forward, Osram Fluxunit GmbH, Electrolux innovation factory, Zambon OpenZone, mostrano come aziende di settori e dimensioni diversi stiano dotandosi di strutture di questo tipo.

Guidare l’evoluzione della cultura aziendale è un altro punto determinante per garantire il successo di una strategia innovativa. Particolare attenzione va posta alle aree aziendali a diretto contatto con il cliente. Prendiamo l’esempio di un’azienda di beni industriali che abbia deciso di adottare una strategia orientata alla *servitization*. In un contesto in cui la performance degli impianti è garantita contrattualmente, i tecnici che operano presso il cliente devono certamente essere sempre più dei bravi risolutori di problemi, ma questo non basta più.

In questo caso, essere ambidestri significa che i tecnici devono essere anche degli identificatori di opportunità. La loro capacità di ascoltare e comprendere i bisogni del cliente è infatti fondamentale per permettere di sviluppare ulteriormente il business, proponendo upgrade di performance delle macchine installate o nuovi servizi. La cultura aziendale dovrà favorire tratti evolutivi in continuità col passato – focus sul problema, efficienza, competenza tecnica – e nuovi tratti rivoluzionari – focus sul business del cliente, ascolto profondo, capacità relazionale.

Solo le aziende che sapranno essere ambidestre coniugando l’evoluzione con la rivoluzione in tutti gli ambiti – dalla strategia alla gestione della cultura passando per processi, modello di innovazione, architettura dei prodotti ed organizzazione – potranno innovare con successo e cogliere appieno le opportunità che offre un contesto in rapida trasformazione. ☺



FRANCESCO LEONI, Associate Partner Porsche Consulting.

Innovazione continua e strutturata

di Filippo Marchi

La capacità di innovare con continuità è un nostro obiettivo strategico primario per mantenere ed accrescere il valore di marca. Vogliamo che almeno il 25% del nostro fatturato venga generato da prodotti lanciati negli ultimi 5 anni. Per raggiungere questo risultato è fondamentale comprendere gli insight dei consumatori e avere una chiara comprensione dei trend attraverso procedure serrate di gestione del processo di innovazione. Per evitare di prendere decisioni sulla base di visioni personalistiche, facciamo sistematiche analisi quali-quantitative. Un comitato permanente si incontra settimanalmente per selezionare i temi che portano innovazione trasversalmente alle business units, intercettando e spesso anticipando i trend.

Il lancio della linea Oggi Puoi e dello yogurt greco, caratterizzati da un basso contenuto di sale/zucchero e di grassi a fronte di un invariato concentrato proteico, sono esempi di successo di questo approccio. È fondamentale inoltre cogliere le idee innovative da molteplici prospettive, al fine di generare idee fortemente *disruptive* che puntino anche alla sostenibilità; qui si inserisce il ragionamento sul riutilizzo degli scarti di produzione per realizzare bioplastiche. Per questo vogliamo che la cultura dell’innovazione sia vissuta nel quotidiano, stimolando le nostre persone a guardare oltre il job title e premiando le loro idee. Stiamo inoltre per lanciare AgroFood Business Innovation Center con l’obiettivo di costituire un polo per l’accelerazione di promettenti start-up lungo tutta la filiera alimentare “from farm to fork”.

FILIPPO MARCHI, General Manager, Granarolo.