

Per focalizzare le energie sulle giuste idee e garantire che queste si trasformino in prodotti di successo occorre saper bilanciare prospettive evolutive e rivoluzionarie.

Innovare in un contesto in continua trasformazione

L'innovazione di prodotto è un tema centrale per tutte le organizzazioni che desiderano rimanere competitive nel contesto attuale caratterizzato da rapidi e continui cambiamenti. Muovendosi tra nuovi modelli di business, nuove tecnologie e nuovi competitor, le aziende devono mettere l'innovazione in cima alle priorità. La sfida è importante e spesso fa la differenza tra avere successo o, al contrario, uscire dal mercato. Nell'incontro di The Ruling Companies del 26 giugno, organizzato con la collaborazione di Porsche Consulting, esperti e manager di alto livello hanno analizzato le strategie di successo attuate da alcune imprese.

Francesco Leoni, Associate Partner di Porsche Consulting e autore dell'articolo "L'azienda ambidestra" pubblicato nel numero di giugno di *Harvard Business Review Italia*, ha introdotto l'argomento spiegando come trasformare le intuizioni in innovazioni di successo.

Il processo non è affatto semplice, soprattutto perché le aziende si trovano a gestire nello stesso momento forze contrastanti. 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 bilanciare prospettive evolutive e rivoluzionarie. La prospettiva evolutiva si focalizza sulle previsioni di mercato a medio-breve termine per generare idee che soddisfino i bisogni di clienti e mercati determinabili con ragionevole precisione. La prospettiva rivoluzionaria mira invece ad anticipare gli scenari futuri che possono impattare il business aziendale e determinare quali innovazioni devono essere sviluppate nel medio periodo. Come sostiene Leoni, le due prospettive non sono alternative: le aziende oggi devono essere capaci di agire in maniera "ambidestra", lavorando in parallelo su entrambe. Per assicurare la coerenza tra queste due prospettive è fondamentale la chiarezza della visione strategica e di come questa si declina nel modello di innovazione.

Importante per le aziende individuare un numero preciso di aree di innovazione tra i processi interni ed esterni su cui focalizzare le risorse. Una volta identificati i campi d'azione bisogna sviluppare una strategia migliorativa che deve essere declinata in modo coerente con le attività aziendali e comunicata in modo chiaro a tutti i livelli. Ad esempio, Porche ha individuato tre driver d'innovazione per il settore automobilistico: urbanizzazione, sostenibilità e digitalizzazione. Sulla base di questi trend sono state identificate 10 aree di innovazione alcune interne all'azienda altre esterne.

L'architettura di sistema, i processi di sviluppo, l'organizzazione e governance di supporto sono i tre principali strumenti con cui implementare un processo d'innovazione. La strutturazione di un'architettura integrata e modulare del sistema di prodotti e servizi è fondamentale per sviluppare prodotti che possono essere aggiornati nel tempo. Prodotti lanciati sul mercato con un approccio evolutivo possono successivamente essere sviluppati in prospettiva rivoluzionaria. L'organizzazione e

la governance devono garantire 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”. Come avviene nel caso di Porsche Digital, un ambiente protetto in cui le idee vengono sviluppate e portate a maturità.

Guidare l’evoluzione della cultura aziendale è un altro punto determinante per garantire il successo di una strategia innovativa. Serve un monitoraggio continuo per misurare i cambiamenti soprattutto nelle aree aziendali a diretto contatto con il cliente.

Per un'azienda come ST Microelectronics che opera nel campo della componentistica, l'innovazione continua è un diktat. “Raddoppiamo la complessità ogni 18 mesi” dice Andrea Cuomo, Executive Vice President of Advanced Systems Technology & Special Projects, ST Microelectronics). Negli ultimi anni sono cambiate radicalmente le modalità di progettazione, le tecnologie e le competenze. Innovare è fondamentale per competere in un ambiente sempre più veloce in cui la complessità aumenta a ritmi esponenziali. In ST Microelectronics la ricerca vale il 15-20% del fatturato complessivo. Il processo innovativo si sviluppa all'interno di nuclei indipendenti che lavorano sul campo con buona autonomia e libertà. Una volta identificato un progetto si selezionano le risorse più idonee al suo sviluppo, solitamente piccoli gruppi per gestire meglio le attività. Per innovare bisogna bilanciare libertà e disciplina, dice Cuomo. Meglio avere anche dei budget separati dal core business per rendersi conto con più precisione dove vengono allocati gli investimenti.

Le aziende che saranno capaci di interpretare la direzione del mercato e muoversi di conseguenza anche attraverso il supporto di validi partner, riusciranno a rimanere competitive. Di certo, ogni innovazione e ogni cambiamento di strategia presuppone uno spostamento di potere all'interno dell'azienda. Per evitare che i processi trasformativi vengano bloccati o ostacolati bisogna creare una cultura interna orientata all'innovazione supportata dalle più alte cariche aziendali.

Octo Telematics è una realtà giovane e fortemente innovativa. Nata dodici anni fa, questa azienda si occupa della raccolta di dati connessi all'utilizzo delle auto per aiutare i gruppi assicurativi a sviluppare nuove strategie. Come spiegato da Gionata Tedeschi (Chief Product Portfolio & Ecosystem Officer, Octo Telematics) le potenzialità di sviluppo del business sono molteplici: dalla raccolta di dati sulla guida alla rilevazione degli incidenti, dalla mappatura del territorio alla densità del traffico. Questi dati possono poi essere impiegati in svariati modi, dalla fornitura di servizi predittivi alla validazione degli incidenti, dalla valutazione dell'auto alla fornitura di pezzi di ricambio.

Octo Telematics opera con una logica di innovazione continua aperta all'ecosistema utilizzando API con codici aperti che consentono l'integrazione con altre piattaforme. Inoltre, lo scouting continuo di nuove risorse evita di cadere nell'autoreferenzialità. Octo adotta un assetto variabile basato sul mix di competenze e sullo spostamento delle risorse tra team. Lavorare in modo crossfunzionale con team misti favorisce l'innovazione, la flessibilità e lo sviluppo di prodotto. Secondo Tedeschi, per innovare

servono apertura, logica di ecosistema e strategia basata sui dati che sono la chiave per capire i comportamenti dei clienti.

Tiberio Emilio (Vice President Research and Development, Bridgestone) ha descritto come si declina l'innovazione all'interno delle strategie aziendali di Bridgestone che da produttore di pneumatici si posiziona come fornitore di servizi di mobilità. Non sono più solo pneumatici ma oggetti connessi, più vicini alle esigenze della clientela e adeguati ai cambiamenti tecnologici avvenuti nel settore automotive. L'analisi dell'ecosistema ha rivelato che il mercato si sta evolvendo verso veicoli connessi, condivisi ed elettrici. Sulla base di questi trend Bridgestone ha adeguato il prodotto per renderlo adatto alle condizioni attuali. Ad esempio, i sensori inseriti nelle gomme consentono di rilevare l'usura, la situazione del terreno e le condizioni climatiche.

Competenze e velocità sono i fattori chiave di una strategia d'innovazione efficace. Le modalità di lavoro tradizionali devono essere riviste sulla base delle nuove tecnologie digitali, perché questo avvenga serve un cambiamento culturale interno e partnership con realtà più dinamiche come start-up, incubatori e università. Inoltre, Bridgestone all'interno delle sue sedi ha creato i "Garage digitali", luoghi di innovazione in cui si incontrano diverse funzioni (business, ricerca&sviluppo, IT).

Anche per Epta, gruppo multinazionale specializzato nella refrigerazione commerciale, lo sviluppo di prodotto è un fattore chiave - pur seguendo ritmi meno incalzanti rispetto ad altri settori. Giorgio De Ponti (Product Strategy Manager, Epta Group) ha spiegato che nella sua azienda l'innovazione si declina in quattro aree: design thinking, retail innovation, innovation&design, future perspective. I frigoriferi Epta devono rispondere al contempo alle esigenze dei clienti (supermercati, ipermercati, negozi e bar) ma anche degli utilizzatori finali. Il prodotto è tecnologicamente "povero", ma come sostiene De Ponti può essere sviluppato da diversi punti di vista: design, usabilità e consumi. Per fare ciò occorre "liberare il pensiero" con tecniche di open innovation e metodi innovativi come il TRIZ (acronimo russo traducibile in "Teoria per la Soluzione dei Problemi Inventivi"). Con l'avvento del digitale le macchine si trasformano in strutture comunicative e intelligenti che interagiscono tra loro, con il cloud, con l'utente e con l'azienda. Epta, come le altre imprese, riconosce il valore di questi potenziali sviluppi e investe in progetti innovazione digitale per creare macchine capaci di dialogare con le persone.

Per concludere, come dice Leoni, 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 e organizzazione – potranno innovare con successo e cogliere appieno le opportunità che offre un contesto in rapida trasformazione.

A cura della Redazione di Harvard Business Review Italia