

Perché è importante innovare?

di Fulvio Paparo*

L'innovazione è uno dei più importanti fattori di successo per le aziende e il quadro di riferimento Efqm fornisce un quadro ricco e variegato di azioni di *management* spesso critiche in tale area

Secondo una recente ricerca (*Innovation to Cash*, Boston Consulting Group, 2003), l'innovazione rappresenta la massima priorità per le organizzazioni globali. La Commissione europea, unitamente a molte istituzioni nazionali e regionali, incoraggia e sostiene l'innovazione, che è considerata il miglior modo per progredire nell'"economia della conoscenza".

Ciò nondimeno, il costo per portare sul mercato nuovi prodotti è raddoppiato durante lo scorso decennio e il tasso di insuccesso delle innovazioni è spesso valutato fra il 60 e l'85 per cento.

L'innovazione non è una moda estemporanea: sono ormai trent'anni che le imprese vi individuano uno dei più importanti fattori di successo. E non vi sono segnali di un'inversione di tendenza. Insomma, l'innovazione è destinata a dominare la nostra agenda ancora per lungo tempo.

Sono ormai superati i tempi della produzione di massa, quando erano i volumi il principale fattore di competitività. Le economie di scala hanno ancora la loro importanza, ma devono essere integrate da una buona dose di creatività, lo spirito dell'innovazione. Clienti diversi hanno aspettative diverse, che devono essere soddisfatte con offerte economicamente sostenibili.

E sono anche andati i tempi degli oligopoli: oggi le imprese competono frontalmente per migliorare continuamente i prodotti, per creare nuove soluzioni attraenti per i loro clienti o acquisendo i loro concorrenti. Il vantaggio non è più considerato un dato acquisito e scontato: nessun vantaggio dura a lungo e viene rapidamente copiato. In questo nuovo scenario della

competizione, l'innovazione è una chiave per aprire le porte del successo.

Negli ultimi anni sono anche significativamente cresciute le conoscenze e le informazioni a disposizione del pubblico. L'innovazione, quindi, non è soltanto un imperativo per le imprese private: anche i settori pubblico e non profit devono sviluppare uno spirito maggiormente innovativo.

Oggi più che mai, pare non esservi limite alle esigenze degli uomini, ma contemporaneamente l'imperativo della sostenibilità pone limiti sempre più severi al modo in cui lavoriamo e consumiamo: si sa, tuttavia, che i limiti sono il motore dell'invenzione. Continueranno a emergere nuove tecnologie. Vi sono, insomma, tutte le condizioni perché l'innovazione resti in vetta alle priorità dei manager.

Quanto detto, tuttavia, deve essere accompagnato con qualche parola di prudenza. Promuovere le nuove idee nei processi di realizzazione di nuovi prodotti e servizi è condizione necessaria ma non sufficiente a garantire il successo. L'innovazione fiorisce solo nelle organizzazioni in cui questa sfida viene affrontata seriamente, laddove si prende in considerazione ogni azione di *management* in grado di migliorare la capacità di innovare.

A tal proposito il quadro di riferimento Efqm (European Foundation for Quality Management) per l'innovazione fornisce un quadro ricco e variegato di azioni di *management* spesso critiche in tale area.

In Efqm si parla di innovazione sostenibile, di innovazione che apporta valore aggiunto duraturo all'organizzazione, ai suoi azionisti e alla società nel suo complesso.

MA CHE COS'È L'INNOVAZIONE? -

L'innovazione va ben al di là della semplice evoluzione tecnica.

Innovazione significa:

- nuovi modi di vivere nel mondo attuale;
- nuovi modi di servire i clienti;
- nuovi modi di offrire valore ai clienti;
- nuovi modi di lavorare;
- nuovi modi di costruire alleanze e di creare risorse e competenze.

L'innovazione non è fine a se stessa. Non è qualcosa che l'organizzazione fa di tanto in tanto per reinventarsi. L'innovazione sistematica richiede investimenti, ma deve anche generare un ritorno su di essi. In una parola, deve aggiungere valore.

La letteratura accademica e sul *management* è ricca di definizioni dell'innovazione, e tutte hanno in comune il fatto che essa costituisce il motore della creazione di qualcosa di nuovo. È un processo di cambiamento che crea valore.

Tenendo conto della letteratura in materia e delle ricerche sull'innovazione, Efqm ha elaborato la seguente definizione di innovazione: «L'innovazione è la traduzione pratica delle idee in nuovi prodotti, servizi, processi, sistemi e interazioni sociali. Essa genera nuovi flussi di valore che soddisfano gli *stakeholder* e trainano una crescita sostenibile. Crea posti di lavoro, migliora la qualità della vita e promuove una società sostenibile. L'innovazione non è confinata all'alta tecnologia, ma si manifesta e fiorisce in tutte le dimensioni dell'economia e della società».

In conseguenza di tale definizione dell'innovazione, la gestione dell'innovazione viene definita in termini di gestione di tutte le attività che concorrono a dar vita all'innovazione.

Quando si parla di innovazione, in genere si pensa o a nuovi prodotti destinati agli scaffali dei supermercati o a grandi rivoluzioni tecnologiche. La realtà è assai più complessa.

Le organizzazioni innovano quando creano nuovi prodotti, nuove versioni di prodotti esistenti, o, talvolta, nuove generazioni di prodotti. Sono sempre più numerosi i progettisti che ragionano in termini di piattaforme di prodotto, vale a dire

▲ strutture o architetture comuni a una molteplicità di versioni diverse. È un modo per avvantaggiarsi delle economie di scala offrendo contemporaneamente soluzioni diverse ai diversi clienti. Anche esplorare nuovi mercati è un modo per innovare. Non è solo un altro modo per ribadire quanto già detto, poiché nuovi mercati significa spesso nuove esigenze e nuovi rapporti. L'esplorazione di nuovi mercati può comportare nuove opportunità, ma può anche rendere più complicato il business. Non solo il nostro modo di lavorare, ma anche la nostra vita sta subendo profonde trasformazioni a un ritmo sostenuto. Molte opportunità di innovazione consistono pertanto nell'aiutare le persone a vivere come preferiscono. In molti settori è l'innovazione sociale a segnare il passo del cambiamento. Il diagramma della **figura 1** permette di rappresentare una classificazione delle innovazioni in funzione del rischio che esse comportano in termini di mercato (asse delle y) e della novità che recano con sé a livello di prodotti e servizio (asse delle x). Quanto più distanti ci si

colloca dall'origine degli assi, tanto più radicale è l'innovazione che si persegue. Potrebbe risultare utile posizionare sul diagramma i propri progetti presenti e futuri. Di conseguenza non tutte le innovazioni pongono la medesima sfida.

CHI TRAE VANTAGGIO DALL'INNOVAZIONE? - L'innovazione è il motore del processo competitivo. A trarne vantaggio sono per prime le **organizzazioni** che le introducono con successo sul mercato.

Anche i **clienti** traggono vantaggio dall'innovazione. Le nuove caratteristiche dei prodotti accrescono la loro soddisfazione, contribuendo, ad esempio, a migliorarne la salute o a offrire maggior divertimento. Inoltre, di pari passo con i miglioramenti scendono i prezzi. Uno dei fattori chiave in un mondo in cui le innovazioni tendono a moltiplicarsi consiste nel creare offerte facilmente comprensibili e confrontabili da parte dei clienti.

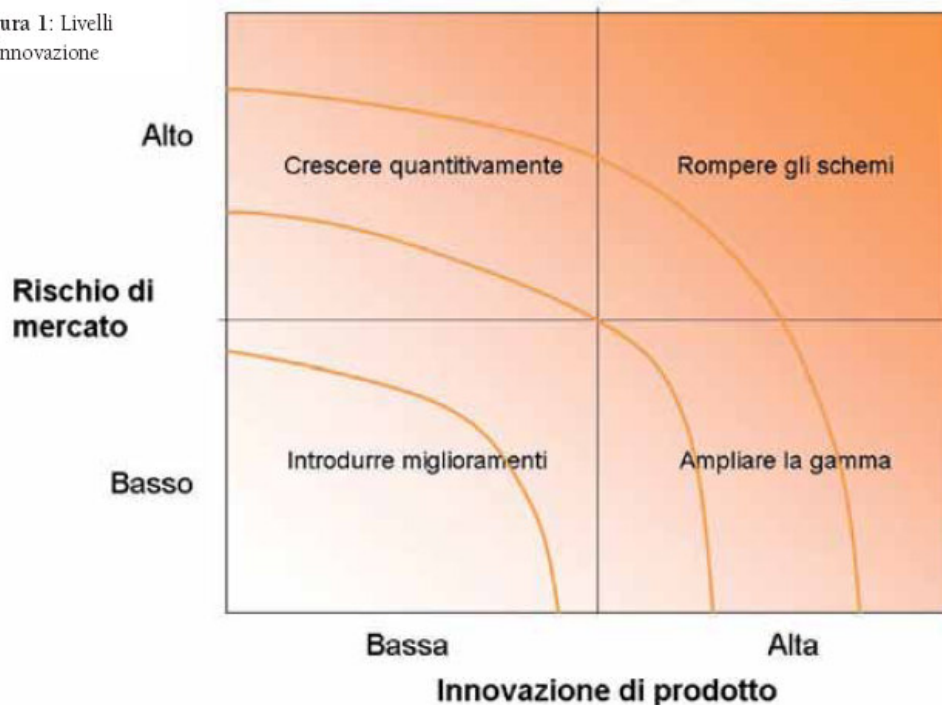
Nelle organizzazioni, l'innovazione offre sfide entusiasmanti al **personale** coinvolto nella progettazione, nella commercializza-

zione e in molte altre funzioni. Se ben gestita e comunicata, l'innovazione può generare fra i dipendenti entusiasmo e un senso di orgoglio, con il corollario di opportunità di apprendimento e della possibilità di lavorare in team, che spesso è assai apprezzata. Una cattiva gestione dell'innovazione, d'altro canto, può generare caos e disordine, con conseguenti gravi frustrazioni nel personale. Anche nel caso dell'innovazione, dunque, è l'adeguatezza della gestione il nodo della questione.

Quanto alla **società**, l'innovazione può fornire soluzioni maggiormente eco-compatibili ed effetti positivi a livello della comunità. Perché ciò avvenga, occorre che le organizzazioni prendano attentamente in considerazione i rischi potenziali associati alle novità che introducono sul mercato. Il rischio zero non può mai essere garantito, ma è possibile minimizzare le incertezze.

LE SFIDE DELL'INNOVAZIONE - Per essere "grandi" innovatori, le organizzazioni devono saper bilanciare gli aspetti

Figura 1: Livelli di innovazione



“verdi” e “blu” della loro attività. La parte “blu” dell’organizzazione attiene alla struttura, all’organizzazione e alle previsioni; quella “verde” è fatta di libertà, responsabilizzazione e risultati sorprendenti. A complicare questa situazione, non tutte le attività richiedono la stessa miscela di blu e verde: quando regna l’incertezza, dovrebbero prevalere gli aspetti

verdi, in modo che le persone abbiano la libertà di sperimentare (e anche di sbagliare, poiché se ne traggono insegnamenti); in condizioni di minor incertezza, può essere implementato un processo più strutturato, che spesso assume la forma di una serie di fasi con momenti di verifica prestabiliti in occasione dei quali si approvano i risultati intermedi e si

consolidano le decisioni (il che significa che non le si può più rimettere in discussione).

In tutti i casi, andrebbe eliminata qualsiasi burocrazia. La **tabella 1** presenta alcune caratteristiche degli aspetti verdi e blu delle organizzazioni in riferimento ai concetti fondamentali Efqm.

Tabella 1: Aspetti “verdi” vs aspetti “blu”

CONCETTO	VERDE	BLU
Orientamento ai risultati	• Scegli le tue battaglie	• Molteplici <i>stakeholder</i>
Attenzione rivolta al cliente	• Imparare dai principali utilizzatori e capire veramente la loro esperienza • Progettare per differenziare e affascinare	• Misurare la soddisfazione dei clienti e migliorare su tale base • Progettare con attenzione ai costi
Leadership e coerenza negli obiettivi	• Scenari strategici multipli • Battersi per una causa • Obiettivi quantitativi <i>top-down</i>	• Strategia come unico stato desiderato • Visione: essere il numero 1 • Concordare aspettative e risultati
Gestione in termini di processi e fatti	• Un processo chiave per rompere gli schemi • Esplorare rischi e opportunità	• Organizzazione basata su processi • Raccogliere dati per conseguire la difettosità zero
Coinvolgimento e sviluppo delle persone	• Imprenditori	• Membri di team
Apprendimento, innovazione e miglioramento continui	• <i>Breakthrough</i> al momento e nel posto giusti	• Miglioramento continuo
Sviluppo della partnership	• Collegarsi e lavorare con i partner quando se ne ha l'opportunità	• Gestire la catena di fornitura
Responsabilità pubblica	• Lavorare sulle invenzioni insieme con le comunità e la società	• Essere responsabili

Le organizzazioni devono comprendere il reale impatto sul proprio futuro delle innovazioni potenziali. I successi passati, infatti, possono produrre miopia, come del resto spesso le iniziative innovative sono viziata da un eccessivo ottimismo. Troppa analisi può portare un’organizzazione a perdere la corsa all’innovazione; troppa poca può farle imboccare la strada sbagliata. Le organizzazioni innovative prestano ascolto al proprio personale, ma non perdono mai il contatto con l’ambiente esterno, nel tentativo di prevedere le opzioni migliori e di capire quando è il momento di agire.

Tutte le organizzazioni sostengono di prestare ascolto ai propri clienti, ma in realtà un’efficiente capacità d’ascolto è difficile da costruire. I clienti, d’altra parte, posso-

no anche guidare le organizzazioni lungo strade sbagliate. Quel che non dicono è spesso altrettanto importante di ciò che dicono. Per mettere correttamente a fuoco le attese sia latenti sia esplicite dei clienti è indispensabile riuscire a comprenderne non solo l’esperienza pratica, ma anche quella emotiva.

Gli eterni imperativi dell’innovazione sono ben noti, ma vale la pena ribadirli:

- l’innovazione ha successo soltanto se adeguatamente introdotta sul mercato;
- le organizzazioni devono saper prevedere quel che avverrà nel loro mercato e le tendenze che le influenzeranno;
- l’innovazione richiede un atteggiamento positivo nei confronti del rischio e dell’insuccesso. Alcuni progetti falliranno, ed è importante trarne le giuste lezioni;

• sono le persone, più delle regole, dei processi, delle procedure e delle tecniche, a fare la differenza;

• è estremamente importante condividere e non disperdere le informazioni utili.

Da un punto di vista strategico è importante il ruolo che l’organizzazione mira a svolgere:

- esploratore;
- continuatore immediato;
- colonizzatore;
- imitatore;
- specialista.

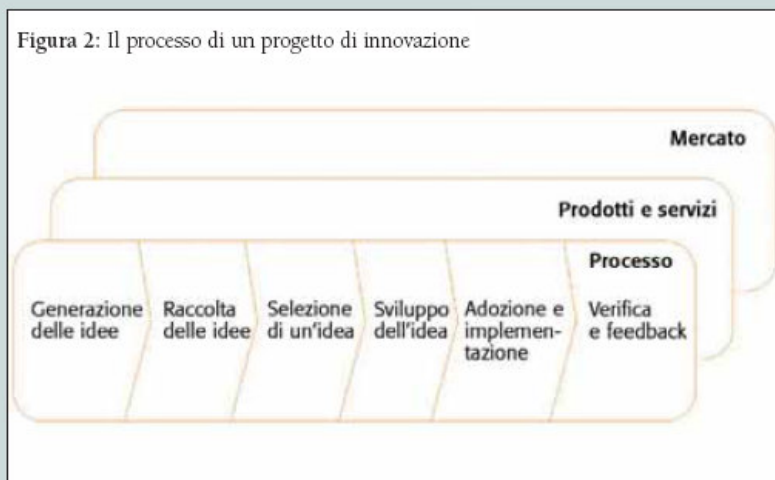
Gli esploratori cercano di conquistare una posizione di *leadership* di mercato per conquistare vantaggi monopolistici. Sono i primi, ma sostengono tutti i rischi dell’insuccesso dell’innovazione. I continuatori immediati cercano di costruire sulle espe-

▲ rienze degli esploratori, nel tentativo di ridurre alcuni rischi e di entrare rapidamente nel mercato.

I colonizzatori entrano nel mercato quando questo giunge a maturità. Lanciano le innovazioni quando i relativi sviluppi sono meno soggetti a incertezze. Se non

IMPARARE DALL'ESPERIENZA E SERVIRSI DELLE BUONE PRASSI - È importante trarre tesoro dalle esperienze dei progetti precedenti e delle relative decisioni. Le organizzazioni intenzionate a sviluppare una cultura dell'innovazione, dunque, devono acquisire l'abitudine

Figura 2: Il processo di un progetto di innovazione



riescono a far tutto da sé, i colonizzatori tendono ad acquisire gli esploratori o i continuatori immediati.

Gli imitatori si concentrano sulle ultime fasi del processo di innovazione. Tendono a concentrarsi sull'offerta di prezzi più bassi.

Gli specialisti cercano di evitare la concorrenza concentrandosi su nicchie nelle quali possa risultare redditizia una profonda conoscenza del mercato e delle tecnologie.

La tipologia nella quale l'organizzazione intende inserirsi deve essere decisa e chiaramente dichiarata all'atto della definizione delle politiche e strategie di innovazione.

GESTIRE IL PROCESSO - Le idee e i progetti innovativi devono essere gestiti con il minimo indispensabile di controllo. La figura 2 illustra la forma classica di un progetto di innovazione. Tra una fase e quella successiva vengono condotte verifiche per assicurare la riduzione del grado di incertezza.

di ricavare dai successi come dai fallimenti le lezioni chiave per avvalersene nei progetti futuri.

Da uno studio sull'innovazione condotto da Efqm sono emerse alcune indicazioni chiave, strutturate su due dimensioni.

La prima dimensione è data dal livello interno all'organizzazione nella quale l'innovazione gioca un ruolo:

- a livello strategico l'innovazione ha a che fare con le modalità in cui le decisioni strategiche fondamentali sono orientate all'innovazione, come quest'ultima sia parte integrante della missione e come la struttura di alto livello e l'architettura organizzativa siano pensate per promuovere lo sviluppo dell'innovazione;
- a livello di processo, l'innovazione riguarda il flusso dalla generazione delle idee alla loro commercializzazione in forma di nuovi prodotti, nuovi processi, nuovi servizi, nuove attività, con il corollario dei sottoprocessi e delle scansioni in fasi specifici a ciascuna organizzazione;
- a livello di attività quotidiane l'innovazione ha a che fare con i modi in cui lo

spirito e la lettera dell'innovazione permeano l'intera organizzazione a tutti i suoi livelli e in tutte le attività.

La seconda dimensione riguarda lo "stile" con il quale l'organizzazione affronta le questioni relative all'innovazione.

Qui emerge un'interessante miscela di due stili diversi e complementari:

- le questioni "soft" comprendono aspetti come la comunicazione, la definizione della visione, la motivazione delle persone ecc.;

- le questioni "hard" hanno a che fare con aspetti come la struttura, l'organizzazione, le procedure e i sistemi informativi.

Diagrammando quanto esposto, con i due criteri in funzione di assi, si ottengono le sette aree evidenziate nella matrice della figura 3.

Quanto sopra significa che il successo nell'innovazione nasce dalla capacità di creare una miscela coerente di:

- previsione: innescare la generazione e lo sviluppo di idee nuove;
- accettazione del rischio: farne una componente dello stile e degli atteggiamenti di *management*;
- progressione "a imbuto": gestire il processo di innovazione nel modo più efficace;
- motivazione del personale: riconoscere il ruolo chiave svolto dal contributo di tutti i collaboratori;
- risultati di business connessi all'innovazione: saper tradurre in risultati la cultura e lo spirito dell'innovazione;
- cooperazione esterna: sviluppare una visione sistemica di lungo termine;
- condivisione delle informazioni: farne il cardine della comunicazione organizzativa;
- *database*: servirsi come supporto fondamentale.

INNOVAZIONE: QUADRO DI RIFERIMENTO EFQM - Il Quadro di riferimento Efqm per l'innovazione è simile, nella sua struttura e dinamica, al Modello Efqm per l'eccellenza. Ne differisce rispetto al contenuto, giacché prende specificamente in considerazione un singolo aspetto del

Figura 3



sistema di *management*: l'innovazione. Come illustra la figura 4, il Quadro di riferimento può essere utilizzato per svariati scopi. Tali scopi riguardano differenti finestre temporali:

- imparare dal passato valutando le capacità innovative dell'organizzazione identificando le aree da migliorare e i punti di

forza sui quali è possibile far leva;

- creare scenari futuri sulla base delle capacità innovative.

Il Quadro di riferimento offre anche opportunità su vari piani.

- può essere utilizzato dai team per migliorare il proprio modo di lavorare nell'ambito di un progetto o iniziativa;
- può essere utilizzato da un'intera orga-

nizzazione o *business unit* per migliorare la propria capacità di generare innovazioni;

- può essere utilizzato da un gruppo di organizzazioni partner per migliorare la propria capacità di realizzare progetti innovativi comuni. ■

**International Efqm Licensed Trainer and Consultant*

Figura 4: Utilizzi del Quadro di riferimento Efqm per l'innovazione

