

Le sfide dell'innovazione e del cambiamento in Italia

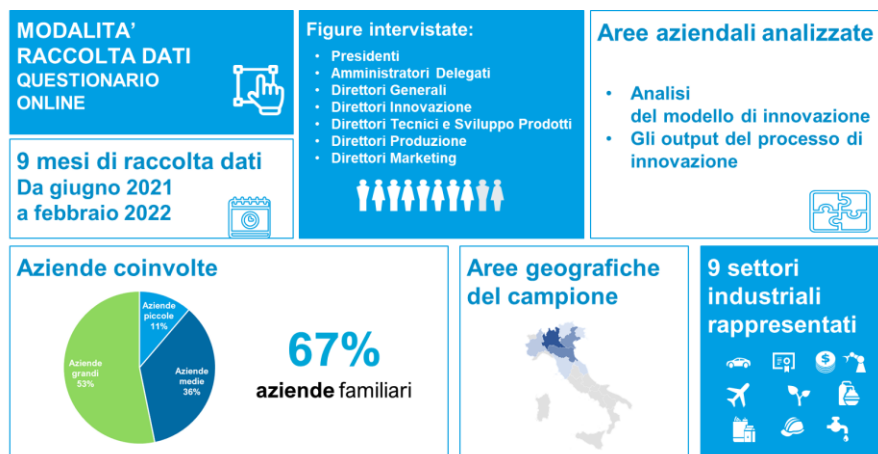
I RISULTATI DELL'INNOVATION EXCELLENCE STUDY
NELLE MIGLIORI AZIENDE ITALIANE



L'innovazione di prodotto o di processo rappresenta un potente strumento in grado di produrre nuovo valore per l'impresa oggi e domani.

L'innovazione viene comunemente immaginata come un processo spontaneo, frutto della creatività del singolo individuo, mentre invece si basa soprattutto su fattori abilitanti come strategie, processi operativi e cultura aziendale.

Innovation Excellence Study, la ricerca, condotta da Bonfiglioli Consulting in collaborazione con il Centre for Family Business Management della Libera Università di Bolzano, ha fotografato come le aziende italiane stiano gestendo i propri processi d'innovazione.



Innovation Excellence Study : *Il campione analizzato*

Highlights



Dai risultati della ricerca emerge che le aziende stanno innovando, soprattutto in termini di processi interni e di prodotti, ma ancora faticano ad esplorare le nuove modalità di creazione di valore per il cliente.



Il profilo delle aziende innovatrici è fortemente correlato con la loro natura familiare o non familiare*. Le aziende familiari, del campione, sono infatti più propense ad adottare un approccio non strutturato all'innovazione.



Le aziende dotate di competenze e di cultura d'innovazione si dimostrano più soddisfatte delle performance ottenute. Competenze e cultura sono persino più importanti della presenza di processi strutturati a sostegno dell'innovazione stessa.



Il tema delle risorse umane appare, quindi, come l'elemento centrale su cui si giocherà la capacità di innovare per le aziende italiane.

*Per azienda familiare si intende:

- per le aziende non quotate, il 50% o più del capitale è posseduto, direttamente o indirettamente, da una o più famiglie,
- per le aziende quotate, il 30% o più del capitale è posseduto, direttamente o indirettamente, da una o più famiglie.

Il contesto

Se innovare non è semplice, è altrettanto vero che l'innovazione è il tema che tutte le aziende devono affrontare per competere con successo sul mercato nel breve e nel lungo periodo.

“ **L'innovazione è lo strumento specifico dell'imprenditoria.
L'atto che favorisce il successo con una nuova capacità di
creare benessere** ”
Peter Drucker

Le nuove tecnologie poi hanno certamente contribuito a scardinare letteralmente il classico paradigma che vedeva come unica forma di innovazione l'offerta di prodotti nuovi al cliente. Nello scenario competitivo, ormai l'innovazione si declina in diverse forme che, da sole o in combinazione fra di loro, possono contribuire a differenziare l'offerta di un'azienda rispetto ai competitori favorendo la conquista di nuovi mercati. Ne sono esempio l'introduzione di nuovi modelli di business, la servitizzazione dei prodotti, così come l'adozione di nuovi processi in azienda al fine di aumentare, efficienza, efficacia, qualità e redditività.

L'innovazione può quindi riguardare il sistema del valore, il sistema di offerta o l'esperienza del cliente, nella ricerca del miglioramento dei risultati di vendita o delle performance di processo (Fig. 1).

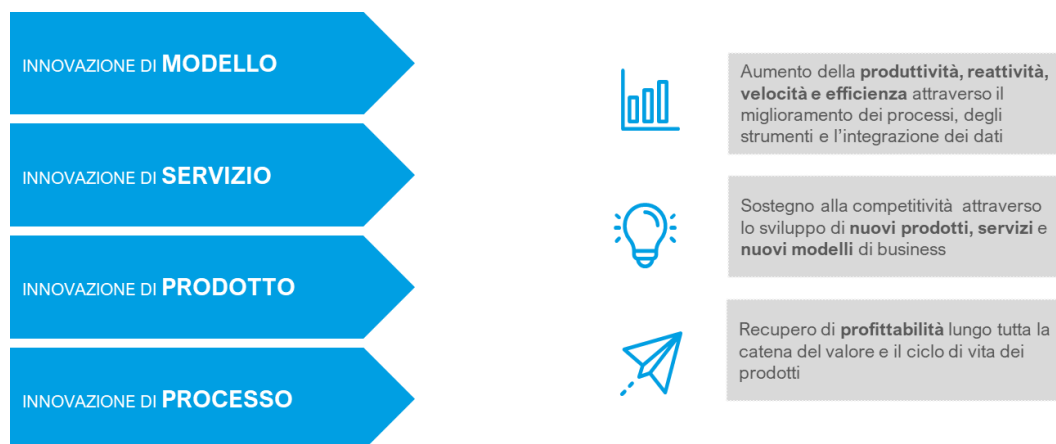


Fig.1 Le tipologie di innovazione
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

Come innovano le aziende italiane?

Considerando l'ultimo triennio, cioè l'arco temporale considerato dall' Innovation Excellence Study, **le aziende del campione hanno lanciato mediamente 29 nuovi prodotti/servizi all'anno**. Si tratta di un numero significativo, ma il dettaglio (Fig. 2) mostra come la maggioranza di queste attività abbia riguardato prodotti/servizi innovativi solo per l'azienda, e non per il mercato di riferimento.

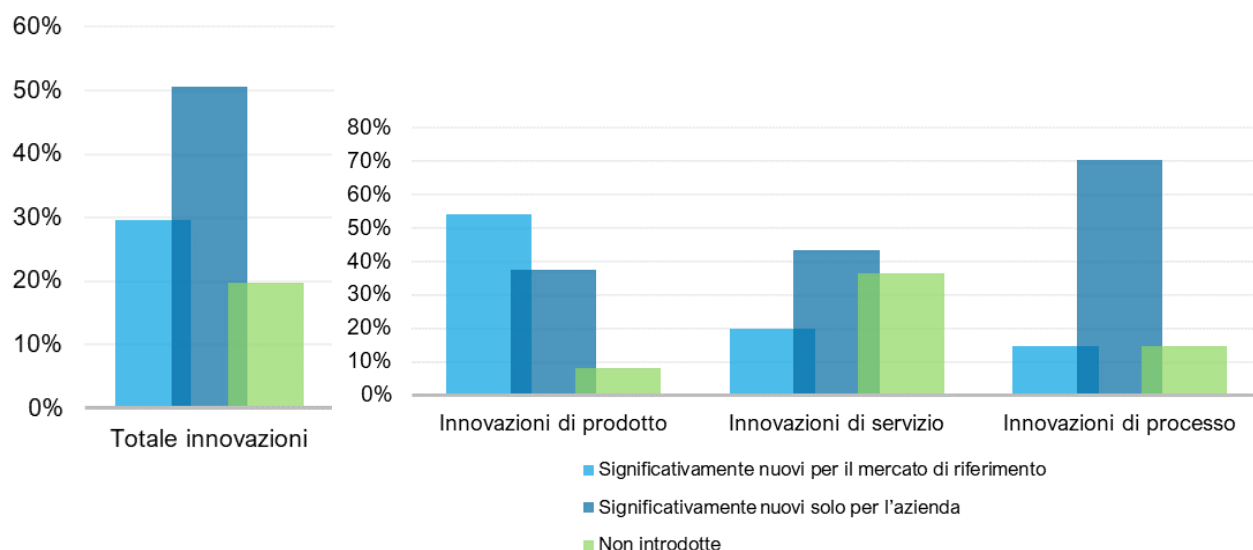


Fig.2 L'ambito ed estensione del campo d'azione dell'innovazione

Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting e Centre for Family Business Management
Libera Università di Bolzano

Interessante notare come l'innovazione di processo rappresenti un' importante quota. La base della nostra esperienza e i dati raccolti nell'Innovation Excellence Study confermano che questa focalizzazione sull'innovazione di processo è legata ai percorsi di Digital Transformation, un'area che attualmente attrae forti investimenti da parte delle aziende.

La Digital Transformation, però, riguarda maggiormente l'adozione di sistemi gestionali sostanzialmente "non innovativi" quali ERP, MES e CRM. Meno rappresentati sono invece i progetti legati per esempio alle tecnologie abilitanti di Industry 4.0 (Fig. 3), cioè le tecnologie in grado non solo di avere un impatto sui processi, ma anche di innescare innovazione nell'offerta di valore per il cliente.

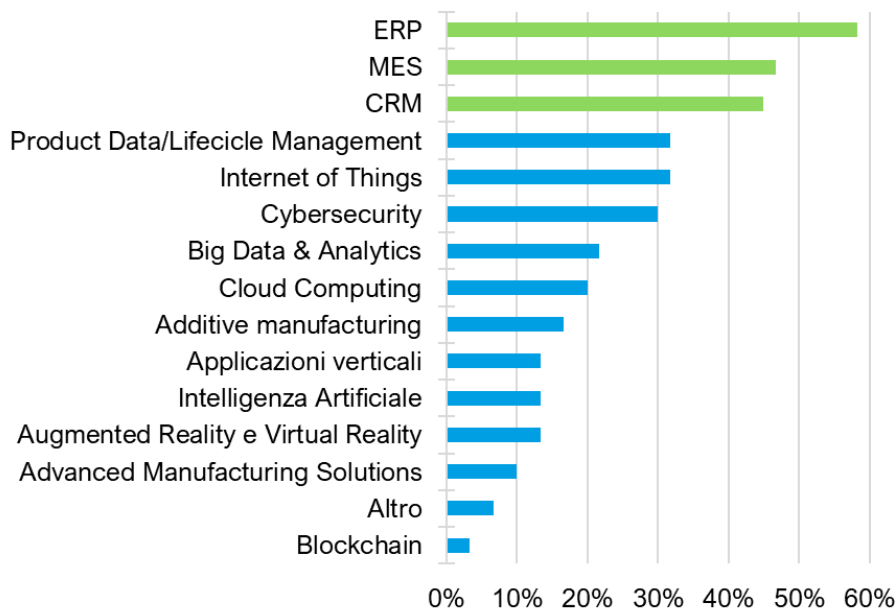


Fig. 3 L'ambito ed estensione del campo d'azione dell'innovazione
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting e Centre for Family Business Management Libera Università di Bolzano

La prima fotografia, che l’Innovation Excellence Study ci consegna, fornisce quindi un segnale incoraggiante: le aziende italiane vogliono e hanno la capacità di innovare, sia i loro processi interni, sia l’offerta di prodotti/servizi al mercato. Tuttavia, la loro capacità di sfruttare appieno le nuove modalità di creazione del valore è ancora limitata. Le aziende appaiono a metà di un guado, un’immagine che viene confermata quando si analizzano le aziende stesse secondo una classificazione strutturata dei loro profili di innovazione.

I profili di innovazione

Il nostro Knowledge Office ha elaborato 4 profili di innovazione sulla base della capacità e propensione di un’azienda a innovare:

CREATORE	E' in grado di produrre innovazione in maniera efficace ed efficiente, perché presenta cultura e competenze adeguate ed un processo ben organizzato e strutturato.
SPERIMENTATORE	Cerca di cogliere rapidamente opportunità e benefici dell'innovazione, affidandosi a progetti di scopo o con forte supporto esterno. Si muove in maniera destrutturata e spontanea.
ESPLORATORE	Competenze e cultura spingono alla ricerca dell'innovazione e all'esplorazione della novità, ma il percorso non è sempre connesso in maniera efficiente ed efficace con il business. E' guidato dalle capabilities e dal talento.
COSTRUTTORE	Si affida ad un processo ben codificato e strutturato, che valorizza un know-how più tecnico e verticale che non orizzontale o basato su capabilities di scopo

Le aziende del campione si dividono, quindi, in quattro profili di innovazione, sulla base di quanto il processo di innovazione e l'organizzazione volta a supportare tale processo siano strutturati e di quanto il livello di competenze e cultura orientate all'innovazione siano significativi (Fig. 4).

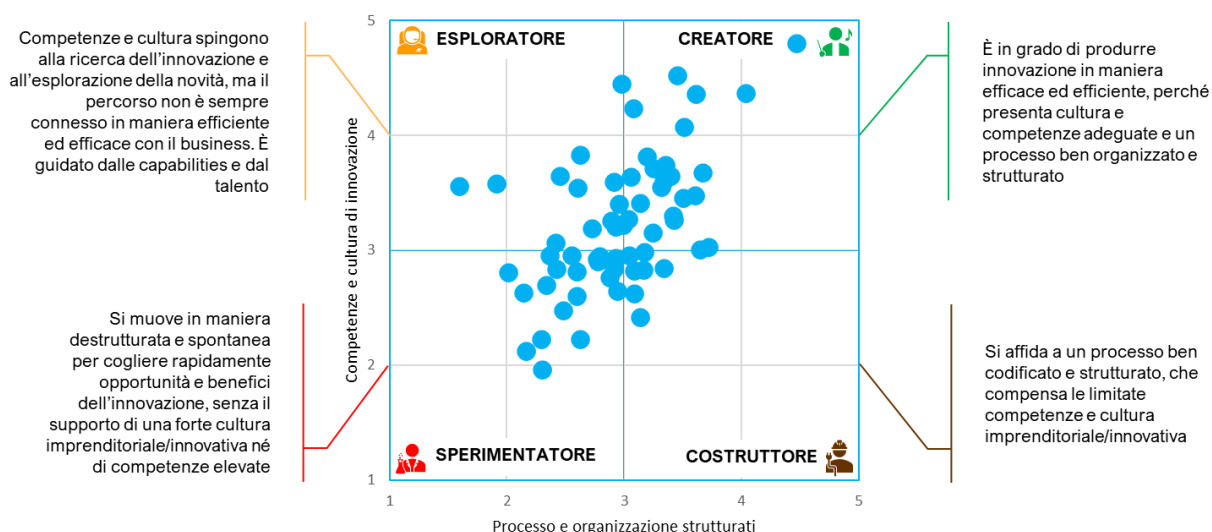


Fig. 4 I profili dell'innovazione

Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting e Centre for Family Business Management Libera Università di Bolzano

La maggioranza del campione analizzato ha un profilo che ricade nel centro del quadrante quindi con processi ed organizzazioni mediamente strutturati, così come competenze e cultura media sui temi dell'innovazione.

Questo può essere ricondotto a una mancanza di consapevolezza dell'obiettivo finale del processo di innovazione e, soprattutto, al fatto che le aziende stiano certamente evolvendo, ma si trovino nel mezzo di una fase di transizione non ancora compiuta del proprio modello di business.

Le aziende si distribuiscono quantitativamente fra i diversi profili secondo lo schema:

- ✓ 37% Creatori
- ✓ 31% Sperimentatori
- ✓ 21% Esploratori
- ✓ 11% Costruttori

Il 31% del campione analizzato presenta un profilo di **SPERIMENTATORE**. Tale profilo denota un approccio opportunistico all'innovazione, volto a cogliere rapidamente le possibilità offerte dal mercato. Questo può essere ricondotto alle specificità del tessuto industriale italiano, centrato attorno alla figura di un imprenditore che ha sviluppato una sua idea con successo.

Il 37% del campione analizzato ricade nel profilo del **CREATORE**. Un profilo che descrive un approccio strutturato al processo innovativo e quindi in grado di produrre innovazione in maniera efficace ed efficiente, perché presenta cultura e competenze adeguate e un processo ben organizzato e definito. Si tratta per la maggior parte di aziende di grandi dimensioni.

Ci sono infatti differenze significative nell'adozione dei quattro profili di innovazione rispetto alla natura familiare dell'azienda: la maggior parte delle aziende familiari (40%) risultano infatti essere **SPERIMENTATRICI**. A queste si contrappone il 57% delle aziende non familiari che rispecchiano il profilo del **CREATORE** (Fig. 5).

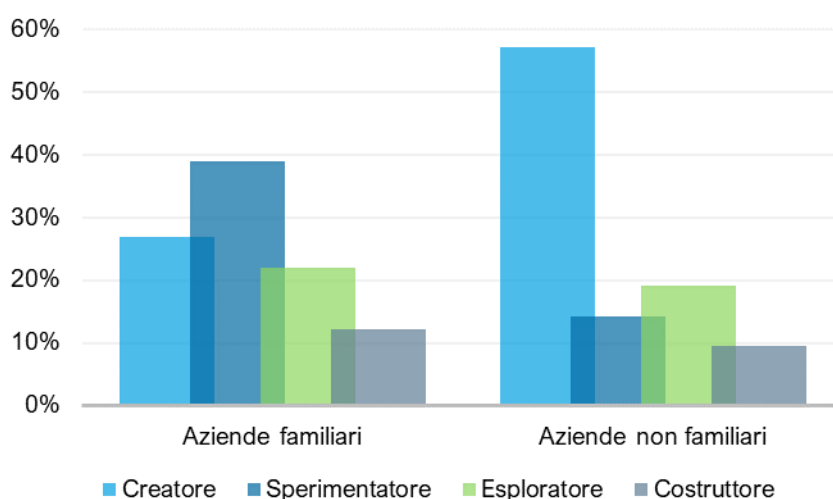


Fig. 5 Distribuzione dei profili in Italia

Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting e Centre for Family Business Management Libera Università di Bolzano

Si confermano quindi, anche nell'area innovazione, le difficoltà incontrate dalle aziende familiari, a dotarsi di modelli organizzativi strutturati e di processi specifici. Emerge però anche una tematica legata alle competenze, su cui torneremo a breve, quando andremo ad analizzare in maggior dettaglio i contenuti delle due dimensioni che concorrono a definire il profilo di innovazione di un'azienda.

L'organizzazione e i processi

Idealmente, il modello alla base di un efficace flusso di innovazione, in grado cioè di sostenere in modo continuativo la competitività di un'azienda sul mercato, è composto da una serie di processi strettamente collegati in grado di:

- ✓ Generare idee ad alto potenziale
- ✓ Selezionare e modellare le idee sulla base degli obiettivi di business
- ✓ Concretizzare le idee in prodotti e servizi secondo una modalità iterativa in cui cicli di prototipazione vengono verificati presso il cliente fino a convergere nella proposta di valore finale per il mercato

Appare evidente come l'approccio ottimale sia fortemente orientato al cliente secondo modalità direttamente centrate sui tools del Design Thinking e del Lean Agile Development.

Al cuore del sistema troviamo poi il sistema di governo che assegna le risorse e monitora l'avanzamento e le performance delle attività di innovazione (Fig. 6)

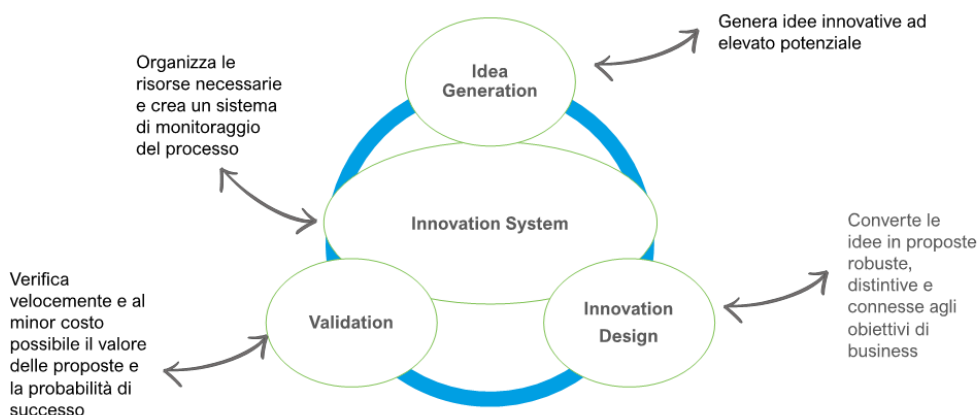


Fig. 6 Innovation System

Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting e Centre for Family Business Management
Libera Università di Bolzano

Rispetto a questo modello, i dati raccolti nell'Innovation Excellence Study, mostrano come il processo di innovazione sia più frequentemente innescato da riflessioni in merito al miglioramento dei prodotti/servizi e dalla mappatura delle criticità riscontrate dalle persone coinvolte nel loro ciclo di vita (Fig. 7)

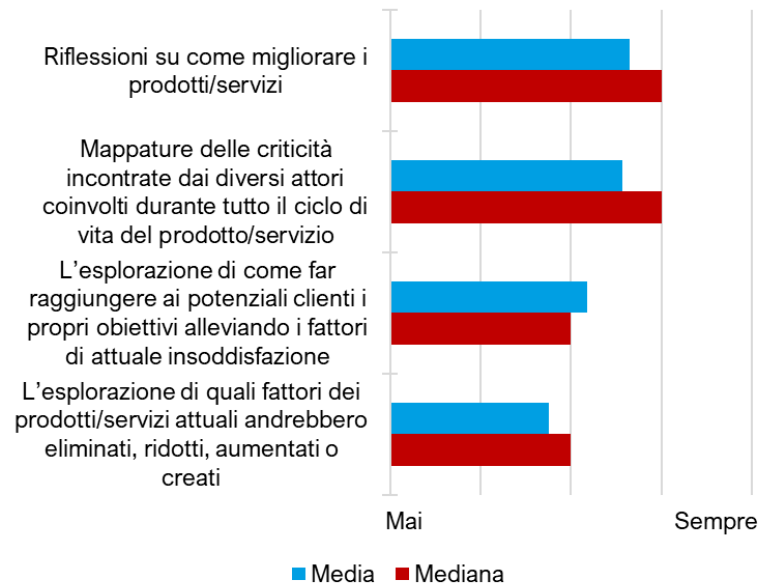


Fig. 7 Il processo di innovazione
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting e Centre for Family Business Management Libera Università di Bolzano

L'ottica dell'evoluzione in chiave migliorativa del prodotto/servizio è ovviamente fondamentale ed emerge giustamente come un importante fattore di innesco. Va comunque notato come questo approccio rimanga legato all'offerta esistente, un'offerta che evolve in modo continuativo ma, in ultima analisi, conservativo e poco propenso al rischio. In altre parole, tendono a essere meno esplorate le strade che, partendo dal bisogno del cliente, il "job to be done", immaginino nuove modalità per portare il cliente stesso a raggiungere i propri obiettivi.

Un esempio è la logica di semplificazione/creazione delle features dei prodotti esistenti (Fig. 8) come modalità per incrementare il valore per il cliente, contenere i costi e fornire il valore stesso attraverso nuovi modelli di business.

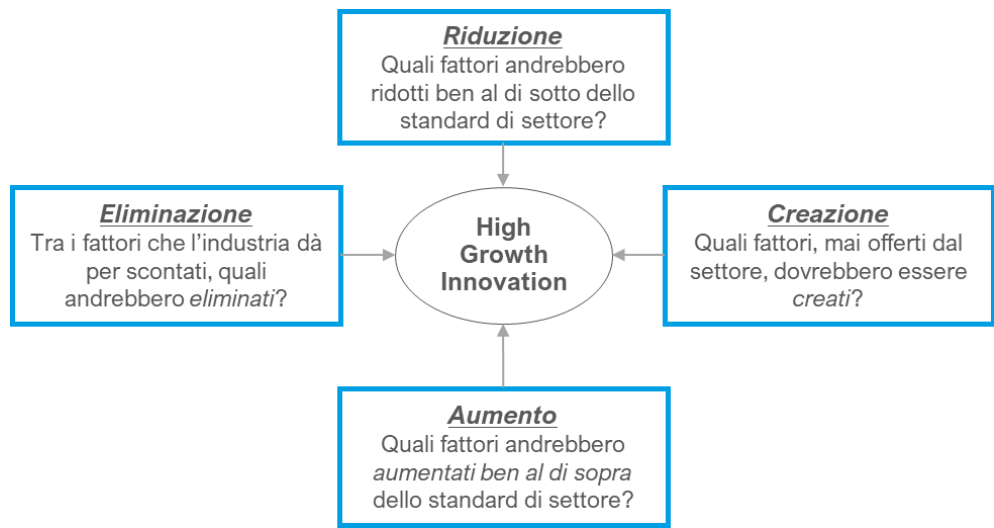


Fig. 8 Il processo di innovazione
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

Questo approccio “prudente” all’innovazione si concretizza in una ricerca di idee innovative prevalentemente centrata sui clienti esistenti e sull’analisi dei diretti competitori, rimanendo cioè all’interno del proprio mercato di riferimento. Risultano meno battute le strade che partono dall’analisi di settori alternativi in ottica di generazione trasversale di valore e dai bisogni dei cosiddetti non-clienti (Fig. 9). Modalità queste in grado di generare innovazione potenzialmente scardinante e di aprire nuovi mercati non battuti dalla competizione.

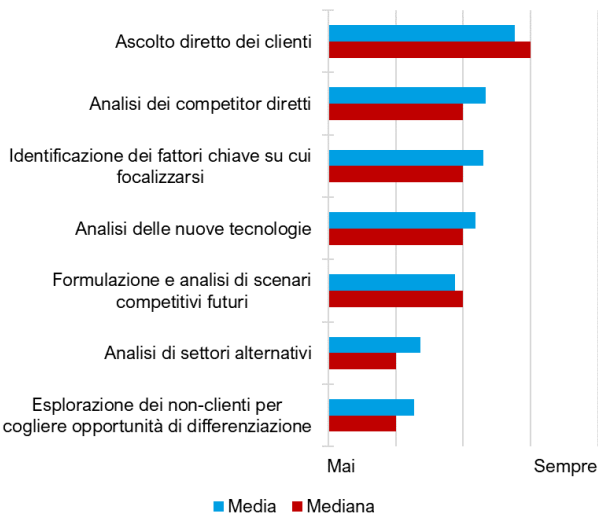


Fig. 9 Il processo di innovazione
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting e Centre for Family Business Management Libera Università di Bolzano

Anche dal punto di vista del processo di validazione e verifica dell’idea innovativa e della rispondenza alla richiesta di valore del cliente, vediamo come, tendenzialmente, il confronto con il mercato nelle fasi di sviluppo precedenti al lancio sia un aspetto mancante (Fig. 10).

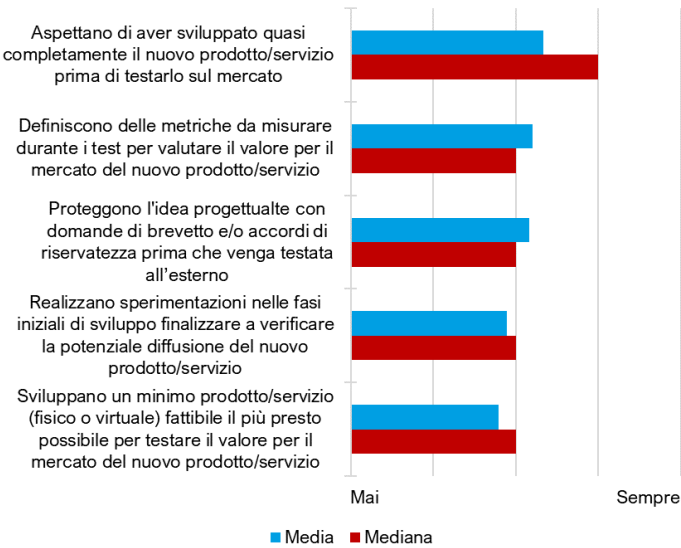


Fig. 10 Il processo di
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting e Centre for Family Business Management Libera Università di Bolzano

Sotto l'aspetto puramente organizzativo, i ruoli maggiormente coinvolti nel processo di innovazione risultano:

- ✓ Amministratore Delegato
- ✓ Direttore Tecnico / Ricerca e Sviluppo
- ✓ Direttore Commerciale

Ci sono delle differenze significative confrontando le aziende del campione: rispetto alle controparti non familiari, le aziende familiari coinvolgono in misura significativamente maggiore il Presidente o l'Amministratore Delegato, che sono membri della famiglia rispettivamente nel 90% e nel 67% dei casi.

Le risorse

Le risorse sono un tema centrale quando si parla di innovazione. I risultati dell'Innovation Excellence Study lo confermano. Da una parte, le aziende in generale non mostrano un livello di soddisfazione elevato verso le performance delle proprie attività in ambito innovazione (Fig. 11).

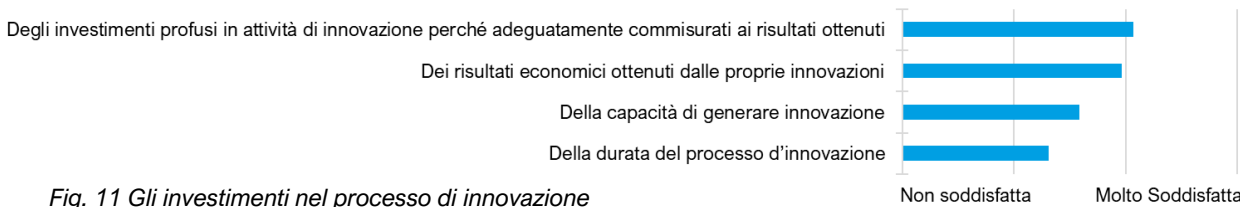


Fig. 11 Gli investimenti nel processo di innovazione
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting e Centre for Family Business Management
Libera Università di Bolzano

Dall'altra parte però, le aziende più soddisfatte sono quelle con profilo di Esploratore e Creatore, cioè proprio quelle che risultano più solide lungo la dimensione delle competenze e cultura dell'Innovazione (Fig. 12).

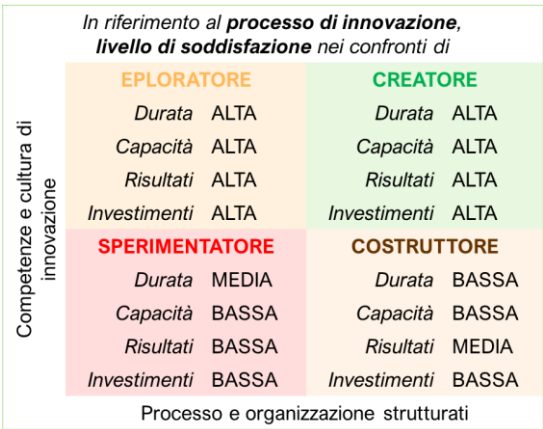


Fig. 12 Le risorse nel processo di innovazione
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting e Centre for Family Business Management
Libera Università di Bolzano

Senza quindi sottovalutare l'importanza dei processi e degli aspetti organizzativi, è proprio sulla dimensione delle competenze e della cultura che sembra racchiudersi una delle chiavi del successo.

È interessante notare come il campione analizzato nell'Innovation Excellence Study abbia mediamente impiegato una percentuale pari all'8% del proprio personale nelle attività di R&D, con un investimento in innovazione pari al 2,6% del fatturato. Quest'ultimo valore rappresenta il doppio della media nazionale, anche se al di sotto di quella di nostri competitori europei quali la Germania, che, ad esempio, investe più del 3%.

Il profilo delle figure coinvolte nei processi di innovazione risulta di alto livello, con una percentuale di laureati pari al 70%. Attenzione però, perché la capacità di innovare non è legata unicamente alle competenze tecniche o alle tecnologie utilizzate e lo studio mostra una certa carenza delle conoscenze specificatamente mirate a muoversi in un'area in così rapida evoluzione (Fig. 13).



Fig. 13 Le competenze nel processo di innovazione
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting e Centre for Family Business Management
Libera Università di Bolzano

Il problema dello sviluppo della cultura innovativa e imprenditoriale viene principalmente affrontato con lo strumento della formazione, mentre strumenti alternativi (quali Innovation lab, Call for ideas, etc.,) non hanno ancora un utilizzo consolidato (Fig. 14).



Fig. 14 La formazione nel processo di innovazione

Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting e Centre for Family Business Management Libera Università di Bolzano

Colmare il gap formativo fra le competenze accademiche e quelle specifiche, sia hard che soft, necessarie all'implementazione di strategie di innovazione efficaci, rappresenta quindi una delle sfide dei prossimi anni. Sfida nella sfida sarà poi la necessità per le aziende di competere anche sul fronte dell'attrazione e valorizzazione dei talenti che emergeranno in questo campo.

Chiudiamo l'argomento con le parole di Maria Raffaella Caprioglio, presidente di Umana che, nel corso della Digital Roundtable di presentazione dei risultati di questo studio, ha ribadito:

"L'innovazione si fa attraverso le persone. Fatte salve le skill tecniche, fondamentali, la nostra esperienza con le aziende ci dice che oggi le competenze portatrici di innovazione nelle organizzazioni devono essere sempre più fluide, larghe, trasversali. Questo proprio perché la tecnologia da sola non basta. Oggi, ad esempio, si riescono ad avere i dati, ma ci vuole qualcuno che a quei dati sappia fare la domanda giusta e sia in grado di interpretarne la risposta, trasformandola in scelte utili all'impresa".

Conclusioni

Per concludere, riportiamo le “Lesson Learned” dell’Innovation Excellence Study, così come puntualizzate dal Professor Alfredo De Massis, Docente e Direttore del Centre for Family Business Management Libera Università di Bolzano, che ha curato la presentazione dei risultati di questo studio:

- ✓ La percentuale di fatturato investita in R&D appare limitata (il campione è sopra la media nazionale ma comunque lontano, ad esempio, dalla Germania).
- ✓ È importante confrontarsi sempre con il mercato e con i clienti finali riguardo al valore delle innovazioni lanciate. La voce del cliente deve entrare subito nel processo di innovazione e non dopo che il prodotto è stato lanciato.
- ✓ Le aziende, per acquisire un vantaggio competitivo, dovrebbero considerare anche opportunità di innovazione diverse rispetto a quelle orientate a prodotti/servizi esistenti e al miglioramento dei processi aziendali.
- ✓ Le risorse umane sono il centro dell’area Innovazione e le aziende devono investire per sviluppare e mantenere le competenze necessarie.
- ✓ Le aziende dovrebbero aprirsi maggiormente alle nuove opportunità nate sulla rete per sviluppare una cultura innovativa/imprenditoriale (es., Innovation Lab, Call for Ideas) e anche finanziare i propri investimenti in R&D.

“ Innovazione vera si fa correndo dei rischi ”
Gigi Wang
Industry Fellow Berkeley University

Il promotori dell'Innovation Excellence Study

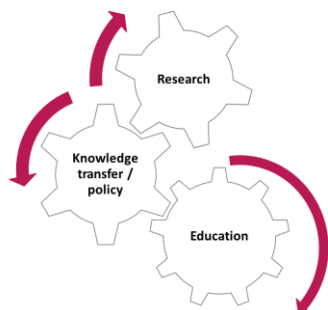


Bonfiglioli Consulting è una società di consulenza italiana, dal 1973 a fianco delle aziende per sostenerne la crescita e l'affermazione sui mercati globali. Aiutiamo i nostri clienti a comprendere il valore da offrire al proprio mercato e a sviluppare il modello operativo necessario al raggiungimento dei propri obiettivi di crescita e profittabilità con un'offerta sistemica sui seguenti temi: Innovazione, Operational Excellence, Business Process Redesign, Digital Transformation, International Business, Organizational Change e Lean Thinking.



Il Centre for Family Business Management è parte del Cluster of Entrepreneurship, Innovation and Management presso la Libera Università di Bolzano Facoltà di Economia. Il centro unisce ricerche internazionali e interdisciplinari con la condivisione di conoscenze sul tema delle aziende familiari.

Hanno preso parte alla ricerca Alfredo De Massis, Professore Ordinario di Imprenditorialità e Family Business e Direttore del Centre for Family Business Management, e Paola Rovelli, Ricercatrice Senior di Family Business.



Vision

Ispirare e sostenere una migliore gestione delle imprese familiari attraverso ricerca internazionale e interdisciplinare e formazione sulle caratteristiche distintive, gli obiettivi, i processi e i risultati generati dall'influenza familiare sulle imprese