ATTUALITÀ

Tutti parlano d'innovazione ma la mappa non è il territorio

di **Fondazione AIDR** · 11 maggio 2021, 19:50

di Sandro Zilli, Innovation Manager – Resp. Osservatario AIDR Innovazione e Crescita Digitale

Il termine Innovazione è uno dei più utilizzati per indicare non solo tutto ciò che rappresenta la novità ma anche tutto un insieme di azioni di cui oggi le organizzazioni hanno bisogno per rispondere adeguatamente alle sfide imposte dal cambiamento. In un mondo che si trasforma rapidamente e rende la realtà sempre più mutevole e inafferrabile appare evidente che innovare prodotti, processi o servizi sia un passaggio fondamentale per poter rimanere competitivi e creare il futuro dell'impresa.

Ma cosa s'intende per innovazione? Quanto è diffusa la propensione ad innovare nelle imprese ed in che modo le aziende si stanno avvicinando a questo processo?

Sebbene la parola innovazione risulti essere tra le più usate, e forse anche tra le più abusate, sia nei discorsi dei politici, degli imprenditori, sia nelle previsioni del futuro operate da fantomatici guru, in pochi la utilizzano nel modo corretto e ne conoscono l'effettivo significato.

Nelle organizzazioni, spesso il concetto di innovazione è considerato un termine astratto, come un qualcosa che riguarda gli altri. Alcuni manager e imprenditori pensano che l'innovazione sia solo quella dei grandi cambiamenti o delle invenzioni che hanno trasformato completamente un mercato. In altri casi, l'innovazione viene fatta coincidere con l'acquisto della tecnologia e ancora, in altre circostanze l'innovazione viene confusa con le migliorie di qualche processo.

Ma l'innovazione è cosa più rilevante. Essa consiste nel vedere le cose da punti di vista diversi da quelli soliti a cui siamo abituati; è distanziarsi dalla tradizione e dalla pratica comune, è alterare l'ordine delle cose stabilite per fare cose nuove. Essa riguarda l'introduzione di nuovi processi, nuove modalità di fare business, di progettazione, di produzione, di marketing, di organizzazione e molto altro ancora. Questo è il significato di innovazione: creare un cambiamento positivo nello

stato delle cose esistenti.

Quello che spesso si tende a trascurare, quando si cerca di "fare innovazione", è l'obiettivo finale: cioè creare valore per le persone, per gli utenti finali, i quali a loro volta sanciscono la bontà del "nuovo ordine" messo in campo.

Per fare innovazione concreta, bisogna ideare e proporre un servizio/prodotto o un processo che porti un vantaggio tangibile e quantificabile. L'innovazione funziona proprio così: passaggi che all'inizio risultano nuovi e complessi, e che grazie al perfezionamento della tecnologia in gioco entrano nella consuetudine.

In molti pensano che le aziende più innovative siano quelle che hanno la capacità di "creare la domanda" con nuove proposte rivoluzionarie e che puntano sull'effetto sorpresa che suscitano nelle persone. Queste persone dicono cose come: "*Nessuno sapeva di aver bisogno di un iPhone fino a quando Apple non lo ha creato"* oppure, *"Apple ha dato origine ad esigenze che le persone non sapevano nemmeno di avere "*, facendo così passare il messaggio che un'azienda per essere leader nell'innovazione, deve ingegnarsi per creare nuovi bisogni nei clienti. Apparentemente il concetto potrebbe anche funzionare, ma è una fallacia causata dalla confusione che si genera dalla mancata distinzione tra "le soluzioni basate sul prodotto" e "le esigenze dei clienti" ovvero la distinzione tra cosa compra un cliente e il perché lo compra. Ogni organizzazione, indipendentemente da ciò che fa, è alla costante ricerca di modi per aumentare il valore di ciò che offre. L'anticipazione e l'essere anticipatori sono strategie molto potenti con le quali è possibile aumentare il proprio valore complessivo; ciò deriva dalla comprensione più approfondita delle esigenze presenti e future dei clienti per sfruttare l'enorme impatto delle nuove tecnologie e delle trasformazioni dei mercati. Theodore Levitt della Harvard Business School ha illustrato meglio questo principio quando ha detto: *"Le persone non vogliono acquistare un trapano da un quarto di pollice. Vogliono un buco di un quarto di pollice"*

Il trapano è una soluzione mentre l'esigenza del cliente è "realizzare un foro da un quarto di pollice". Le esigenze dei clienti sono separate e distinte dalle soluzioni di prodotto. Questa intuizione è l'approccio rivoluzionario all'innovazione del Job To Be Done (JTBD). L'iPhone non ha creato la necessità di controllare la posta elettronica, fare telefonate, trovare informazioni su Internet e fare una miriade di altri lavori; ha semplicemente permesso alle persone di svolgere questi lavori meglio che mai.

Appare quindi evidente che per innovare efficacemente, è necessario partire dai bisogni e dalle aspettative delle persone. Per fare questo occorre mettersi nei loro panni e disporre di metodi e

strumenti efficaci per sapere cosa pensano e vogliono e, da lì, valutare meglio il tipo di prodotti e servizi che più si adattano ai loro mutevoli interessi e necessità.

Nell'era della connessione, con le tecnologie digitali, i social media e le analisi predittive, le organizzazioni possono capire in modo tempestivo come i clienti stiano effettivamente utilizzando i loro prodotti, cosa funzioni e cosa no, oltre ad apprendere ulteriori informazioni e approfondimenti essenziali; questo aumenta la conoscenza dei clienti e le intuizioni che possono essere funzionali al business e alla intera organizzazione. Per prima cosa, la ricerca e lo sviluppo del prodotto possono concentrarsi meglio su ciò che realmente risponde alle necessità dei clienti; poi anche l'agilità può migliorare, poiché le aziende possono aggiornare rapidamente le funzionalità o adattare le successive release per soddisfare meglio i desideri e le mutevoli pratiche degli utenti.

Allo stesso modo, anche il marketing e la comunicazione ne traggono significativi vantaggi. Le informazioni, più complete e acquisite in tempo reale, guidano le organizzazioni verso il miglioramento degli sforzi per sensibilizzare e indirizzare i singoli segmenti dei loro target di riferimento. Invece di inondare il mercato con la stessa offerta, i team di marketing possono creare offerte personalizzate, orientate ad attirare specifici segmenti di clientela in target con la proposta, fornendo ancora più valore.

Ma tutto ciò non basta, perché in azienda, prima di ripensare i propri prodotti, è fondamentale lavorare innanzitutto sulla cultura dell'organizzazione e sul mettere a frutto l'asset più importante ovvero l'intelligenza diffusa delle persone, il loro sapere, le loro idee, la loro creatività; sono loro in contatto con il mercato ed i clienti e sono sempre loro ad avere informazioni di prima mano per poter indirizzare le scelte strategiche ed innovative.

I leader o manager, devono essere consapevoli che per molti, nella propria organizzazione, la creatività è uno sforzo privato. Per mantenere un'azienda creativa, non basta avere dentro persone di talento, ma occorre eliminare la paura di condividere le proprie idee, la paura del giudizio ed anche il timore di non ricevere il giusto credito laddove la propria idea venisse sviluppata.

Come si possono contrastare queste paure? Attraverso la cultura, l'invito alla partecipazione, la visione condivisa e il ricorso a metodologie innovative che permettano di usare l'interazione e la creatività delle persone per produrre nuove idee volte a risolvere problemi e generare valore.

In conclusione, per fare innovazione nel modo giusto, è fondamentale per leader e decision maker comprendere le implicazioni che essa ha nella crescita della propria organizzazione. La velocità del cambiamento impone infatti alle aziende di riconfigurarsi rapidamente puntando su

cinque requisiti fondamentali per avere successo:

1. *Cultura dell'innovazione*
2. *Creatività*
3. *Abilità e competenze*
4. *Nuove forme di leadership*
5. *Agilità organizzative*

Le organizzazioni che maggiormente sapranno soddisfare questi requisiti, comprendendo anche la forte connessione tra cultura e innovazione digitale, potranno restare al passo con i tempi e conquistare il successo che meritano in un mercato in costante trasformazione.

Articolo pubblicato su Istituzioni24: https://www.istituzioni24.it/2021/05/11/tutti-parlano-dinnovazione-ma-la-mappa-non-e-il-territorio/

© 2026 Istituzioni24