



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

L'impresa e la Gestione del Cambiamento:
dal Fronteggiamento dei Rischi
Imprevedibili alla Disruptive Innovation

Luigi Selleri

Pavia, Settembre 2018

Vol. 9 - N. 2/2018

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

L'impresa e la Gestione del Cambiamento: dal Fronteggiamento dei Rischi Imprevedibili alla Disruptive Innovation

Luigi Selleri¹

¹ *Ordinary Professor*
Department of Economics and
Management
Università Cattolica del Sacro
Cuore, Milan

Corresponding Author:

Luigi Selleri
Università Cattolica del Sacro
Cuore, Largo Agostino
Gemelli, 1, 20123 Milano,
Italy
selleri35@tiscali.it

Cite as:

Selleri, L. (2018). L'impresa
E La Gestione Del
Cambiamento: Dal
Fronteggiamento Dei Rischi
Imprevedibili Alla
Disruptive Innovation.
Economia Aziendale Online,
9(2), 205-239.

Section: *Editorial Board's*
Review

ABSTRACT

L'articolo ha come oggetto l'impresa nella gestione del cambiamento. Muovendo dalla constatazione che il cambiamento nella realtà si manifesta sia con rischi a valenza negativa che con rischi a valenza positiva, ne consegue, che la sua gestione debba svolgersi lungo due direttrici. L'impresa, pertanto, è chiamata sia ad anticipare ed a fronteggiare i rischi prevedibili, a dotarsi delle capacità e delle abilità necessarie per gestire i rischi imprevedibili, sia a cogliere tempestivamente le opportunità che il cambiamento prospetta nell'ottica di far leva sulle stesse per sviluppare il suo posizionamento competitivo sul mercato. Dopo aver analizzato i sistemi ed i processi tramite i quali l'impresa può realizzare il fronteggiamento dei rischi, le capacità e le abilità richieste per la loro implementazione in modo efficace, viene introdotta l'innovazione intesa come il processo che, se validamente gestito, può permettere all'impresa di realizzare un suo radicale riposizionamento strategico sul mercato, fondamentalmente tramite la creazione di un nuovo mercato.

This paper analyzes how the enterprise can manage the change. Moving from the observation that change in real world produces either negative or positive risks, its management must deploy along two directions. The enterprise has to be able to face both foreseeable and unforeseeable risks and to capture opportunities generated by the change. After having analyzed systems and process through which it is possible to face change, the competences needed and the skills required for the implementation, innovation is introduced as a process that, if properly managed, allows the enterprise to change its strategic positioning on the market, through the creation of a new market.

Keywords: Enterprise change management, Resilience, Antifragility, Innovation, Agile Management, New market creation

1 – Introduzione

Lo spunto a scrivere questo articolo mi è stato offerto dallo slogan "Because the Change happens" utilizzato da IBM alcuni anni or sono.¹

¹ Questo articolo è frutto di una ricerca iniziata circa tre anni fa e che si è tradotta già in due precedenti articoli pubblicati nei numeri 3/2016 e 8/2017 della Rivista *Economia Aziendale Online*.

È agevole riferire lo slogan a quanto affermava Eraclito nel V secolo A.C.: “il divenire è la sostanza dell'essere, poiché ogni cosa è soggetta al tempo ed alla trasformazione. Anche quello che sembra statico alla percezione sensoriale in verità è dinamico e in continuo cambiamento”. Muovendo da queste premesse nel nostro scritto ci proponiamo di dire dell'impresa nel suo duplice ruolo di fronteggiatrice dei rischi e delle minacce originati del cambiamento del mercato e dell'ambiente e di attore determinante del cambiamento. Quest'ultimo ruolo, legato fondamentalmente alla sua capacità di saper gestire l'“Innovazione” con successo.

Molti anni fa nell'affrontare il tema della gestione del cambiamento da parte dell'impresa trovammo particolarmente interessante il riferimento al “modello filogenetico” ed al “Modello ontogenetico”, elaborati nelle scienze biologiche per spiegare l'evoluzione degli organismi viventi (Selleri, 1978). Nell'affrontare il tema di questo articolo il richiamo al modello ontogenetico si è rivelato particolarmente utile, atteso che esso ci ha permesso di inquadrare i processi tramite i quali l'impresa è in grado di fronteggiare i rischi imprevedibili di notevole portata nell'ambito del sistema delle capacità e delle abilità che essa ha saputo costruire e sviluppare nel tempo. In altro aspetto, il riferimento al modello filogenetico si è dimostrato estremamente utile nell'analizzare la gestione dell'adattamento dell'impresa al cambiamento del mercato e dell'ambiente sino a determinarlo, atteso che esso esprime il processo evolutivo dei sistemi biologici.

L'obiettivo di questo articolo è quello analizzare la stretta connessione esistente tra i processi dei quali l'impresa si avvale per fronteggiare gli eventi avversi negativi di notevole portata, che ne minacciano l'esistenza e ne frenano lo sviluppo, e quelli che essa deve ricercare e porre in essere per realizzare il suo sviluppo, dal quale dipende la difesa ed il potenziamento del suo vantaggio competitivo. Gli è che l'impresa nell'organizzarsi per fronteggiare le situazioni avverse che ne insidiano l'esistenza e ne impediscono o ne frenano lo sviluppo, finisce per dotarsi di un insieme di capacità e di abilità, ossia di un potenziale, che le permette, in parallelo, di analizzare in profondità i cambiamenti futuri possibili del mercato e dell'ambiente nell'ottica di riuscire a cogliere tra gli stessi quelli che, a motivo del salto significativo che evidenziano rispetto al passato, pongono le premesse per l'innescare e lo sviluppo dei processi mirati all'“Innovazione”.

2 - L'impresa nel fronteggiamento dei rischi determinanti del cambiamento del mercato e dell'ambiente: il ruolo del Risk Management, del Crisis Management e del Business Continuity Management

La gestione dell'impresa viene svolta nel rispetto della strategia decisa dal Consiglio di Amministrazione e finalizzata al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. La strategia definisce i percorsi fondamentali della gestione a lungo termine, decisi sulla base dell'approfondita valutazione dell'evoluzione futura del mercato e dell'ambiente nei quali l'impresa realizzerà la sua gestione. L'implementazione della strategia avviene tramite la realizzazione dei piani riguardanti sia l'impresa sia le unità di business, quando siano presenti, sia le differenti aree della gestione ed i sistemi di supporto. La Strategia definisce i percorsi fondamentali della gestione dell'impresa nel lungo termine. La sua implementazione è realizzata tramite i Piani. Coerentemente a questi ultimi sono elaborati i Programmi finalizzati a guidare gli svolgimenti della gestione di breve periodo.

La Strategia, i Piani ed i Programmi sono finalizzati a guidare la gestione dell'impresa tesa a raggiungimento degli obiettivi di lungo, di medio e di breve periodo. Essi nel loro insieme definiscono un modello alquanto complesso ed articolato che, in linea di principio, dovrebbe permettere all'impresa di operare sul mercato in modo tale da raggiungere il suo fine istituzionale: produrre nel tempo soddisfacenti correnti di risultati economici, valutate tali in rapporto alla loro capacità di garantire risposte in linea con le aspettative dei suoi stakeholders. Allo scopo di evitare che il perseguimento degli obiettivi dei piani e dei programmi possa essere impedito dal verificarsi di rischi individuabili e valutabili ex-ante, le imprese si avvalgono del Risk management, tramite il quale esse decidono i modi nei quali fronteggiarli. Più precisamente, l'impresa, dopo avere individuato e valutato i rischi ai quali è esposta, decide il suo "Risk Appetite", ossia quali di detti rischi valuta conveniente fronteggiare direttamente, ossia assumere in proprio, avvalendosi delle risorse a disposizione, e quali trasferire a terzi ricorrendo all'assicurazione o ad altre forme di trasferimento (Selleri, 2016). Per quanto detto, è evidente che oggetto del Risk Management sono i rischi prevedibili, atteso che solo detti rischi possono essere individuati, valutati ed assoggettati a trattamento. Da quanto esposto emerge con tutta evidenza che la logica che supporta il Risk Management è improntata all' "aproccio reattivo", atteso che il trattamento dei rischi che esso prevede può essere realizzato solo dopo che i rischi siano stati individuati e valutati. Nella realtà il perseguimento della Strategia tramite l'implementazione dei Piani e dei Programmi, nonostante il valido ricorso al risk management, può portare a risultati differenti da quelli posti come obiettivo. Questo a motivo delle differenze più o meno consistenti che si potranno accertare ex-post tra le previsioni che stanno alla base dei piani e dei programmi, e gli svolgimenti reali del mercato e dell'ambiente di riferimento dell'impresa. A determinare queste differenze concorrono due ordini di motivi: gli errori commessi in sede di effettuazione delle previsioni e gli eventi imprevedibili verificatisi successivamente alle loro elaborazioni. Nella realtà il perseguimento della Strategia tramite l'implementazione dei Piani e dei Programmi, nonostante il valido ricorso al risk management, può portare a risultati differenti da quelli posti come obiettivi. Questo a motivo delle differenze più o meno consistenti che si potranno accertare ex-post tra le previsioni che stanno alla base dei piani e dei programmi, e gli svolgimenti reali del mercato e dell'ambiente di riferimento dell'impresa. A determinare queste differenze concorrono due ordini di motivi: gli errori commessi in sede di effettuazione delle previsioni e gli eventi imprevedibili verificatisi successivamente alle loro elaborazioni.

Le imprese, a seguito del verificarsi delle prime manifestazioni di questi eventi, nell'ottica di contenerne le conseguenze, procedono alla revisione ed all'aggiornamento dei piani e dei programmi, facendo assegnamento sull'aspettativa che i loro effetti possano ridursi entro un certo tempo, ragionevolmente contenuto. Tuttavia, ove queste aspettative non dovessero avere conferma, come accade in un gran numero di casi, e l'impresa non fosse in grado di fronteggiare i rischi imprevedibili ed imprevedibili, essa andrebbe incontro ad una situazione difficile e preoccupante. In particolare, se essa dovesse sottovalutare la portata di detti eventi avversi che, a motivo delle loro rilevanti conseguenze economiche, possono determinare il peggioramento del suo posizionamento competitivo sul mercato, con conseguenti effetti rilevanti sulla sua capacità di creare valore, potrebbe vedere minacciata la sua sopravvivenza. Da quanto abbiamo esposto in precedenza emerge l'esigenza per l'impresa di dotarsi di un sistema che le permetta di fronteggiare i rischi imprevedibili ed in particolare di quelli tra essi che, a motivo della loro portata, possono minacciarne la sopravvivenza, quali un incendio di

notevoli dimensioni, un'alluvione o un attacco ostile di cybercriminalità. Il ricorso all'utilizzo del Business Continuity Planning permette all'impresa di delineare i processi e le azioni che essa dovrà porre in essere per fronteggiare gli eventi disastrosi imprevisi. Eventi che potranno riguardare i processi di gestione, le attività, le risorse umane, i rapporti dell'impresa con i partner esterni e molto altro ancora.

Rientra nel Business Continuity Planning il Crisis Management. Infatti qualsiasi evento imprevisto avverso di notevole portata che abbia pesanti conseguenze sulla gestione dell'impresa, richiede la disponibilità di un Crisis Management Plan, che è un componente importante del Business Continuity Plan. Le sue dimensioni rilevanti riguardano:

- la definizione della crisi;
- come si giunge all'accertamento della "crisi";
- le componenti del Crisis Management Plan;
- come si implementa il Crisis Management Plan.

La "crisi" può essere definita un evento imprevisto di notevole portata che al suo verificarsi determina pesanti conseguenze sulla gestione dell'impresa, sui macchinari, sugli impianti, sui sistemi informatici, sul sistema informativo, sul personale, ed altre ancora, di entità così rilevante da causare la fermata della sua produzione. Il blocco della produzione causa una serie di effetti a cascata sui suoi programmi di produzione, sulle sue vendite, sulla sua redditività, sul suo avviamento, sulla sua reputazione. Una crisi può avere origini interne o esterne. Essa può essere di piccole o di grandi dimensioni. Secondo la gravità della crisi l'impresa può essere esposta ad una pubblicità avversa, che può determinare la diminuzione del valore delle sue azioni, con la conseguente diminuzione della convenienza degli investitori ad acquistarle. Da quanto detto emerge l'importanza che al verificarsi della crisi vi sia il suo immediato fronteggiamento e l'avvio della sua gestione con l'obiettivo di realizzarla con alta professionalità e competenza. e di completarla nel più breve tempo possibile (Woo, Gallgan, 2015). Il Crisis Management Plan è un componente del Business Continuity Plan. Esso, se ben elaborato e documentato, è lo strumento fondamentale della gestione della crisi. In quanto tale, il Business Continuity Plan ha la funzione di agevolare le comunicazioni tra tutti gli stakeholders, particolarmente interessati alla sicurezza dell'impresa, nonché di prevedere le azioni da intraprendere per valutare l'impatto della crisi sugli stakeholders esterni, per supportare l'interazione con i media nel corso della crisi e, soprattutto, quelle da intraprendere per contenerne le conseguenze negative.

Nell'elaborazione del Crisis Management Plan vanno definiti:

- il Team del Crisis Management. Dello stesso dovrebbero far parte i manager di alto livello che dispongono della competenza e dell'esperienza necessarie per gestire una crisi. Il team dovrebbe comprendere anche le persone con competenze specifiche nella gestione delle crisi;
- le Responsabilità organizzative del Team. Anche se ad ogni membro del team dovrebbe essere assegnato un compito specifico legato a particolari funzioni, doveri e responsabilità, nel corso della gestione della crisi la logica operativa dei componenti del Team dovrebbe essere sempre quella della loro continua e reciproca interazione quale si richiede per raggiungere l'obiettivo ad esso assegnato. I Sub-teams – che opereranno sotto la direzione del membro più importante del team – sono composti da persone con differenti tipi di competenze, in grado di assolvere i compiti loro assegnati nella gestione della crisi;

- la valutazione e la correzione: durante la gestione della crisi i differenti soggetti preposti alla stessa dovranno valutare le risposte da dare ai differenti problemi affrontati e decidere le azioni correttive da intraprendere per eliminare gli scostamenti rilevati rispetto agli obiettivi perseguiti;
- la lista dei contatti. Una lista dei contatti regolarmente aggiornata dovrà essere compilata e mantenuta per garantire le relazioni con gli stakeholders;
- il Centro di Comando. Un Centro di comando per gestire le operazioni di emergenza nel Crisis Management dovrebbe costituire il punto focale per la gestione della crisi;
- La Logistica. Il supporto logistico per la notificazione, la mobilità, e l'operatività dei centri di crisi dovrebbe essere definito in modo chiaro;
- Le Pubbliche relazioni. In una situazione di crisi l'ultima cosa di cui ha bisogno l'impresa è una "stampa ostile". Un membro del team dovrebbe essere preposto a gestire i rapporti con la stampa, improntandoli alla massima trasparenza ed esaustività, compatibilmente con i livelli di riservatezza da salvaguardare, evitando qualsiasi contraddizione tra le comunicazioni alimentate nel corso della crisi (Pillai, 2015).

La gestione della crisi mette alla prova le abilità decisionali del management e del personale dell'impresa. Questo perché se si prendono le decisioni molto in fretta si corre il rischio di basarle su informazioni errate o inadeguate. Per lo stesso motivo se si attende per ottenere informazioni più corrette si rischia la paralisi dell'analisi è l'allungamento dei tempi delle decisioni o delle non decisioni. Si deve evitare altresì che i managers preposti alla gestione della crisi siano inondati da una vasta massa di informazioni. Quanto ai principi ai quali deve essere improntata la gestione di una crisi, essi sono riconducibili ai seguenti:

- la gestione deve essere guidata da un organo dotato di potere, non dall'Amministratore Delegato, impegnato a sovrintendere alla gestione dell'intera impresa, ma dall'Amministratore con delega alla gestione dei rischi o dall'Amministratore con delega ai problemi legali, quando le implicazioni legali siano rilevanti, o al Direttore Generale e, ove necessario, ricorrendo al supporto di esperti esterni. I "turnarounds" di successo, ossia il ripristino della situazione normale dopo una crisi, non sono realizzati procedendo in modo incrementale ma decidendo ed implementando azioni rilevanti e decisive. Data la complessità che le crisi presentano di norma, è frequente che si incorra in errore. Ne consegue, che è importante essere flessibili, pronti a ritornare sulle decisioni prese, a cambiare il corso d'azione scelto, a rivedere ed a proseguire.
- controllare continuamente la crisi: piuttosto che giungere velocemente all'analisi della crisi, basandosi sulle prime impressioni,, è necessario essere flessibili, raccogliere nuove informazioni e proseguire. Se la nuova analisi farà emergere l'esigenza di rivedere il Piano di fronteggiamento della crisi sarà necessario procedere a tanto. Una delle più importanti funzioni per il responsabile della gestione di qualsiasi crisi è quella di identificare le ragioni e la portata della crisi e di tenerle sotto controllo, atteso che essa può aggravarsi nel tempo. Giustamente è stato sostenuto al riguardo che alcuni dei suoi fattori determinanti, ritenuti poco importanti agli inizi, potrebbero risultare determinanti nel corso della sua evoluzione.

- Comunicare attivamente: nel corso di una crisi è importante comunicare continuamente con gli azionisti ed i finanziatori, con i dipendenti, con i venditori, e con l'esterno: con i media ed il pubblico in generale. E' importante che venga nominato un responsabile della comunicazione per controllare i messaggi ed assicurare che ci sia un' unica fonte delle informazioni e che le stesse siano leali e consistenti nel tempo. E' importante anche registrare i fatti che il responsabile della gestione della crisi conosce in parallelo alla sua gestione per poter essere pronto a rispondere alle eventuali conseguenze legali che potrebbero derivare dalla stessa. E' estremamente importante alimentare le comunicazioni con continuità ed efficacia sia con gli organi del vertice dell'impresa sia con gli organi dei livelli inferiori, assicurando sempre la massima lealtà e trasparenza.
- Essere pronti a fronteggiare gli eventi imprevisti: sotto l'alta pressione, il responsabile della crisi dovrebbe comprendere che le persone facenti parte dell'organizzazione possono comportarsi in modo differente da quello seguito nelle condizioni normali, e che il pieno rispetto dei ruoli può mancare nel corso di una crisi.
- Orientarsi verso la disponibilità di informazioni affidabili: nel corso della crisi il responsabile della sua gestione deve essere preparato a muoversi in un contesto di informazioni spesso non chiare ed a volte contraddittorie. E' importante, pertanto, costruire una rete alquanto ampia, atteso che le informazioni importanti possono provenire da differenti fonti, cercando tuttavia di garantire che le stesse siano affidabili e che possano fornire informazioni obiettive e, quindi, utilizzabili senza problemi.
- Gestire l'intera durata della Crisi e non solo l'evento. La tempestiva ed efficace risposta dell'impresa all'insorgere della crisi spesso determina il percorso successivo. Un approccio frontale e deciso nella gestione di una crisi, con una forte enfasi sulla prontezza, sulla preparazione e sulla capacità di risposta mirata e tempestiva può aiutare le imprese a fronteggiare in modo più efficace le minacce potenziali. Indipendentemente dal tipo di crisi la sua gestione deve essere realizzata in base ad un ciclo – muovendo dalla preparazione alla risposta, proseguendo con la sua implementazione, continuando con il recupero, per poi ripetere il ciclo. In ciascuno di essi si procederà a trarre vantaggio da quanto appreso dallo stadio precedente per sviluppare i piani ed i processi che supportano gli stadi successivi (Pillai, 2015).

Si deve evitare di confondere il Crisis Management con il "Contingency Planning". Gli è che entrambi sono componenti del "Business Continuity Management", che permette all'impresa di fronteggiare e superare eventi avversi di notevole portata, ma hanno obiettivi differenti e trovano realizzazione con processi differenti. Il "Contingency Planning" si differenzia dal Crisis Management perchè esso riguarda il processo con il quale l'impresa identifica i rischi avversi potenziali ai quali è esposta e sviluppa un piano comprensivo che le permetta sia di rispondere a qualsiasi minaccia o evento avverso che di realizzare il ritorno alla situazione normale nel più breve tempo possibile. Pertanto, il Contingency Planning esprime una strategia proattiva che dà importanza alla preparazione a fronteggiare l'evento imprevisto più che alla risposta con la quale fronteggiarlo. Per contro, Il Crisis Management è il processo di gestione della risposta ad un evento avverso di notevole portata dopo che si è verificato. Esso

è espressione di una strategia reattiva che dà maggiore importanza alla risposta rispetto alla preparazione. Il Contingency Plan identifica e dà priorità alle risorse che sono critiche per la continuità e la sopravvivenza dell'impresa. Le risorse critiche includono il sistema informatico, il sistema delle comunicazioni, gli impianti ed i macchinari, i magazzini e le risorse umane. Il Contingency Plan identifica le minacce potenziali per ciascuna risorsa critica ed elabora un piano d'azione per rispondere a qualsiasi situazione di minaccia possa verificarsi. La gestione del piano è affidata ad un team di esperti responsabilizzati dei differenti aspetti della risposta, incluse le comunicazioni, l'allocazione delle risorse ed il management nel suo insieme. Le imprese rivedono regolarmente il Contingency Plan e lo aggiornano tenendo conto dell'evoluzione delle minacce alle quali sono esposte (Linton, 1998).

A volte si tende a confondere il Disaster Recovery Plan con il Business Continuity Plan ma chi lo fa incorre in errore. Gli è che il Disaster Recovery Plan ha come scopo fondamentale il ripristino dell'infrastruttura dell'Information Technology ed i processi informatici dopo il verificarsi di un evento altamente critico, mentre il secondo ha una funzione molto più ampia, come chiariamo nel seguito dell'esposizione.

Le imprese per fronteggiare gli eventi imprevedibili di notevole portata debbono superare la "logica reattiva" del Risk Management – prevedere e valutare i rischi per poi decidere come fronteggiarli – ed avvalersi di un sistema improntato alla "logica proattiva": prospettarsi la possibilità del verificarsi di eventi imprevedibili, che potranno avere conseguenze rilevanti sulla loro gestione, e prepararsi a fronteggiarli in modo tempestivo ed efficace. Per fronteggiare questi eventi le imprese si avvalgono del Business Continuity Planning ossia di un sistema che permette loro di mantenere la continuità dei processi della loro gestione o di ripristinarla prontamente quando la stessa dovesse essere compromessa per il verificarsi di un evento imprevisto avverso di notevole portata (Lindors, Tittel, 2017). Pertanto, il Business Continuity Plan è un componente fondamentale del Business Continuity Management, atteso che quest'ultimo riguarda la continuità dell'intera impresa. La costruzione del Business Continuity Plan è basata sulla Business Impact Analysis. Quest'ultima identifica in anticipo gli eventi avversi imprevisti ma di possibile accadimento e quantifica le perdite che potrebbero generare sui processi della gestione, valutate in termini di costi. Questa analisi aiuta anche a valutare se alcune "attività non core" della gestione dell'impresa siano da gestire in outsourcing ed i rischi che ne possono derivare. Fondamentalmente la Business Impact Analysis aiuta ad analizzare i processi dell'intera impresa ed a determinare quali di essi siano più esposti agli eventi avversi imprevisti per predisporre in anticipo il piano del loro fronteggiamento.

Indipendentemente dalle dimensioni raggiunte l'impresa per restare competitiva è vitale che mantenga la clientela acquisita e che si adoperi per aumentarla. Al riguardo è evidente che non c'è prova migliore di saper fare tanto che dimostrare di essere capace di saper difendere la continuità della gestione anche dopo che si sono verificati eventi avversi di notevole portata.

Il ripristino del sistema informatico è di fondamentale importanza per l'impresa, atteso che esso supporta tutti i processi, le relazioni tra i processi e l'intero sistema di comunicazioni all'interno dell'impresa e di quest'ultima con i suoi stakeholders interni ed esterni. Il futuro dell'impresa dipende dalle risorse umane sulle quali l'impresa basa la realizzazione dei processi della sua gestione e dalla continuità che essa sa assicurare agli stessi. L'impresa che dispone delle capacità e delle abilità per fronteggiare in modo efficace gli eventi avversi imprevisti, oltre ad assicurare la sua continuità ed il suo sviluppo, riesce ad aumentare la

fidelizzazione della clientela, a rafforzare la sua reputazione e ad accrescere il suo valore di mercato.

Lo sviluppo di un Piano di Continuità avviene con un processo articolato nelle fasi seguenti:

- identificazione dello scopo del Piano;
- identificazione delle aree di business chiave;
- identificazione delle funzioni critiche;
- identificazione delle relazioni di dipendenza tra le differenti aree e funzioni;
- determinazione dei tempi di fermo accettabili per ciascuna funzione critica;
- elaborazione di un piano per mantenere la continuità delle operazioni al verificarsi degli eventi avversi imprevedibili (Lindors, Tittel, 2017).

Uno degli strumenti del Business Continuity Plan è la checklist che include i materiali e le macchine, la localizzazione dei backups dei dati ed i siti del backup, dove il Piano è disponibile e chi dovrebbe averlo, nonché l'indicazione delle persone da contattare per ottenere le informazioni al verificarsi dell'emergenza, delle persone chiave e dei responsabili del sito di backup. Il Piano deve essere sottoposto a tests opportunamente definiti per verificare ex-ante la sua validità. Molte imprese effettuano tests del piano non solo al termine della sua elaborazione ma anche due o quattro volte nel corso dell'anno. I tests più correnti sono il "Table-top exercise", lo "Structured walk-through", il "Disasters simulation testing". Il "Table-top Exercise" consiste in una riunione nella quale si esamina in profondità il piano per accertare l'esistenza di eventuali gap da colmare e per verificare che tutte le unità di business siano state incluse. Nello "Structured walk-through" ciascun membro del team analizza in profondità le componenti del Piano per individuare le sue debolezze. Spesso, il team lavora effettuando il test facendo riferimento ad un modello particolare. Alcune imprese si avvalgono del role-playing nello strutturare il processo di questo test. Qualsiasi punto debole evidenziato dovrebbe essere corretto ed un Piano aggiornato dovrebbe essere distribuito a tutti gli staffs coinvolti.

E' una buona prassi effettuare annualmente una verifica a tutto campo per accertare se sia necessario allontanare alcuni membri dello staff o se sia necessario integrarlo con persone che hanno particolari competenze.

Infine, annualmente dovrebbe essere effettuato un test simulato dell'evento disastroso temuto. Per questo test è necessario creare un ambiente che simuli un disastro reale, considerando le sue conseguenze sui macchinari e gli impianti, sul sistema informativo, sul personale, sulle forniture, nonché sulle imprese partners e sul personale dell'organizzazione commerciale. Lo scopo della simulazione è quello di verificare se l'impresa sia in grado di assolvere le funzioni critiche durante il verificarsi dell'evento avverso. Durante ciascuna fase di test del Piano di business continuity è frequente inserire nel team nuovi componenti nell'ottica che essi possano scoprire dei gaps e dei ritardi nelle informazioni che i membri del team potrebbero aver trascurato.

L'esecuzione del test del Business Continuity Plan richiede notevole impegno. Una volta che il test sia terminato alcune parti del Piano troveranno conferma mentre altre, le più critiche, dovranno ricevere gli opportuni approfondimenti, che potranno tradursi in adattamenti dello stesso.

La tecnologia si evolve, le persone dell'organizzazione cambiano, il Piano deve essere aggiornato. Ciò avviene riunendo le persone chiave almeno annualmente per rivedere il Piano e discutere quali modifiche apportare alle aree che, evidenziando criticità, debbono essere

modificate. Preliminare alla revisione del Piano, è la sollecitazione del feedback dallo staff per incorporarlo in esso. A tale scopo a tutti i settori ed a tutte le unità di business dell'impresa si dovrà richiedere la revisione del Piano. Se l'impresa ha la sfortuna di dovere fronteggiare improvvisamente un evento avverso di notevole portata e, quindi, di dovere attivare il Piano, deve essere sicura che ciò possa avvenire. A tale scopo molte imprese prevedono che, in parallelo alla revisione del Piano, si effettui un "table-top exercise" o un "structured walk-through" (Lindors, Tittel, 2017).

Ogni Business Continuity Plan deve essere supportato dall'alto verso il basso. Questo sta ad indicare che l'Alta Direzione deve essere coinvolta direttamente sia in sede di elaborazione del Piano sia in sede della sua revisione. Nessuno può delegare questa responsabilità ai subordinati. In più, per assicurare che il Piano sia attuale ed implementabile è necessario che l'Alta Direzione riservi una priorità allo stesso dedicando del tempo alla sua adeguata revisione ed all'effettuazione del suo test.

Il management dell'impresa ha l'importante ruolo di promuovere la consapevolezza degli utilizzatori sull'importanza del Piano di continuità. Se il personale non conosce il Piano, come potrà reagire appropriatamente quando anche i minuti di ritardo potranno essere determinanti? Anche se la formazione e la distribuzione del Piano potranno essere effettuate dai manager delle differenti unità o dalla Direzione delle Risorse Umane, è l'Alta Direzione che deve prendere l'iniziativa per la formazione e per sottolinearne l'importanza. Questo messaggio proveniente dall'alto avrà un grande impatto su tutti i dipendenti dell'impresa e darà maggiore credibilità ed urgenza al Piano.

3 - La Resilienza nel fronteggiamento dei rischi imprevedibili e delle disruptions

I disastri, le crisi e gli altri eventi inattesi hanno il potenziale di danneggiare la gestione dell'impresa ed i processi che la compongono, di interrompere la continuità nel flusso di attività con conseguenze sulla sua redditività. Di riflesso le relazioni con la clientela potranno essere rese problematiche sia dagli eventi negativi che dall'inadeguatezza delle azioni poste in essere in risposta agli eventi verificatisi. E' di tutta evidenza, infatti, la criticità delle azioni intraprese per rispondere agli eventi improvvisi verificatisi, finalizzate a contenere i danni da essi prodotti ed a permettere l'avvio del processo di recupero. Il sistema che permette tanto è la "Resilienza". Essa permette all'impresa di realizzare il suo adattamento al mercato ed all'ambiente anche a seguito del verificarsi di eventi imprevedibili di notevole portata, ossia delle "disruptions". Eventi, che l'aumentato dinamismo del mercato e dell'ambiente, rendono sempre più frequenti e sempre più preoccupanti per l'entità delle conseguenze che potranno generare sulla gestione dell'impresa, sul suo posizionamento competitivo e sulla sua capacità di creare valore (Braman, 2017).

L'adattamento dell'impresa al mercato ed all'ambiente ha una valenza critica, atteso l'alto dinamismo che li caratterizza al presente e che, con molta probabilità, li caratterizzerà sempre più nel futuro. Nessuna impresa dispone dell'oracolo di predire gli sviluppi futuri. Il cambiamento è in continua accelerazione, una tecnologia nuova o distruttiva può emergere in qualsiasi momento e stravolgere i piani attentamente elaborati dall'impresa. Le imprese resilienti sono preparate ad assumersi rischi più grandi ed a rispondere tempestivamente ai cambiamenti improvvisi quando essi avvengono. Esse sanno fronteggiare meglio la situazione quando saltano i piani elaborati coerentemente alla strategia decisa. Le imprese che

dimostrano di avere una più alta tolleranza al rischio hanno un vantaggio in più rispetto a quelle che non lo hanno.

La "Resilienza d'impresa" è un sistema che, pur inglobando la Business Continuity, il Disaster Recovery ed il Crisis Management, ha una portata più ampia degli stessi, atteso che è finalizzata al fronteggiamento a tutto campo degli eventi avversi imprevedibili, in grado di causare cambiamenti radicali di differente portata nella sua gestione, ed in particolare nelle sue aree di business, nell'ottica di assicurare il suo valido posizionamento competitivo al quale è legata la sua sopravvivenza e, ove le condizioni lo consentano, il suo sviluppo.

La Resilienza d'impresa, fondamentalmente, è l'abilità dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti imprevedibili di notevole portata, ossia alle disruptions, e di mantenere, o prontamente recuperare, la continuità della sua gestione, le sue attività, salvaguardando il suo posizionamento competitivo, il valore del suo marchio, la sua immagine e, quel che più è importante, la sua capacità di creare valore (Selleri, 2017).

Il valido ricorso alla Resilienza si basa su quattro capacità fondamentali. La prima è la Prontezza di risposta, ossia la capacità di implementare i piani tattici elaborati in precedenza al verificarsi di un evento disastroso o di una crisi. Questa capacità va implementata in modo interfunzionale per coprire tutte le aree critiche della gestione dell'impresa. La seconda è la Protezione ossia la capacità che permette all'impresa di disporre della copertura contro le minacce identificate e, ove possibile, contro le minacce non identificabili. La protezione include anche i Piani di contingenza e le azioni alternative che saranno implementate nel caso in cui gli eventi avversi siano di portata tale da configurarsi come disruptions. La terza capacità è la Risposta, che riguarda il processo da implementare immediatamente dopo il verificarsi di una crisi e nel corso della stessa. È essenziale che la risposta sia stata individuata prima che la crisi inizi. Infatti, se gli organi dell'impresa dovessero cercare di individuarla nel corso di un'emergenza, avrebbero già fallito. La quarta capacità di risposta è il Recupero, che riguarda il processo da realizzare per permettere all'impresa di ritornare nel più breve tempo possibile alla situazione esistente prima del verificarsi dell'evento negativo avverso. Spesso si incorre nell'errore di considerare il Recupero equivalente all'implementazione del Disaster Recovery Plan. Gli è che quest'ultimo è finalizzato al recupero dell'attività solo a livello basico, il che lo rende più di una semplice risposta. Il Recupero, invece, ha una finalità tattica ben differente. Esso infatti si focalizza sul mantenimento o sul recupero del livello delle attività della gestione esistente prima del verificarsi dell'evento negativo avverso.

La Resilienza è il sistema che permette all'impresa di realizzare il suo adattamento dinamico ai cambiamenti del mercato e dell'ambiente. La sua importanza è cresciuta nel tempo in parallelo alla continua accelerazione dello sviluppo tecnologico. Nessuna impresa dispone delle capacità idonee a permetterle di predire gli sviluppi futuri delle tecnologie. Il cambiamento è in continua accelerazione: una tecnologia nuova o distruttiva può emergere in qualsiasi momento e stravolgere i piani attentamente elaborati dall'impresa coerentemente alla strategia decisa. Solo le imprese resilienti sono preparate ad assumersi rischi più grandi ed a rispondere tempestivamente ai cambiamenti imprevedibili quando essi avvengono. Esse sanno fronteggiare meglio la situazione quando saltano i piani elaborati in precedenza coerentemente alla strategia decisa. Le imprese che hanno una più alta tolleranza al rischio hanno un vantaggio in più rispetto a quelle che non la hanno.

4 - L'evoluzione del ruolo della Resilienza

Negli ultimi anni alla Resilienza è stata riconosciuta una portata più ampia di quella descritta in precedenza, atteso che ad essa è stata riconosciuta la "capacità di permettere all'impresa di anticipare il cambiamento futuro e di reagire ad esso, non solo per assicurare la continuità della sua gestione, ma anche per realizzare la sua evoluzione in risposta al cambiamento. La Resilienza mette l'impresa nella condizione di decidere prima che il cambiamento diventi non fronteggiabile. In questa logica il British Standard BS 65000 definisce la Resilienza "l'abilità dell'impresa di saper anticipare, prepararsi per, e rispondere ed adattarsi al cambiamento incrementale ed alle disruptions con il fine di sopravvivere e prosperare" (Owen, 2016). In altri termini, alla Resilienza viene riconosciuta la capacità di permettere all'impresa il fronteggiamento degli eventi avversi imprevedibili prodotti dal cambiamento e di trarre vantaggio dalle opportunità che dovessero emergere in sede di approfondita analisi della sua tendenza evolutiva.

Secondo un'impostazione più progredita di quella esposta sopra la Resilienza avrebbe una capacità di portata più ampia di quella di permettere all'impresa il fronteggiamento degli eventi avversi imprevedibili nell'ottica di assicurare la sua sopravvivenza e di permetterle, quando ne emergano le condizioni, il suo sviluppo. Ad essa, infatti, si riconosce una portata ben più ampia, atteso che sarebbe in grado di permettere all'impresa di acquisire, in parallelo allo sviluppo delle capacità e delle abilità delle quali ha dovuto dotarsi per la sua implementazione efficace, la capacità di saper gestire qualsiasi cambiamento improvviso di notevole portata: fronteggiare i cambiamenti imprevedibili a valenza negativa, cogliere e volgere a proprio vantaggio gli eventi imprevedibili a valenza positiva (Ivezic, 2017).

Nel quadro del nuovo orientamento alla Resilienza i responsabili dell'impresa sono chiamati in primo luogo a dotarla delle capacità e delle abilità necessarie per permetterle il fronteggiamento degli eventi imprevedibili avversi di notevole portata e di ritornare alla situazione esistente prima del loro verificarsi e dell'affermarsi della conseguente crisi. In secondo luogo, essi, in connessione all'acquisizione delle capacità e delle abilità a ciò necessarie, debbono permettere all'impresa di realizzare un'evoluzione nella direzione di diventare più abile e più forte, oltre che nel saper individuare e fronteggiare gli eventi avversi imprevedibili ed imprevedibili, anche nel saper cogliere tempestivamente e volgere a proprio favore le opportunità che il cambiamento del mercato e dell'ambiente prospetta. In questa logica la Resilienza si salda con l'Antifragilità.

N. Taleb ha proposto di andare oltre la Resilienza d'impresa proponendo l'approccio dell'Antifragilità, termine coniato da N. Taleb per definire "quelle categorie di cose che non solamente guadagnano dal caos, ma hanno bisogno di esso per sopravvivere e svilupparsi". L'Antifragilità, secondo Taleb, è "una proprietà dei sistemi che aumenta la loro capacità, la loro resistenza, la loro robustezza, come risultato dei fattori stressanti, degli shocks, della volatilità, dei disturbi, degli errori, delle colpe, degli attacchi o dei guasti" (Satell, 2013). In parallelo all'aumento del dinamismo del mercato e dell'ambiente l'impresa si avvale della Resilienza per gestire una varietà di cambiamenti, non solo a valenza negativa ma anche a valenza positiva, in questa logica essa assume sempre più le caratteristiche sia di un "sistema immunitario" che di un "sistema evolutivo". Un sistema, cioè, che, da un lato, difende l'impresa dagli attacchi degli eventi aggressivi e imprevedibili, permettendole di mantenere un costruttivo rapporto col mercato e con l'ambiente e, dall'altro, le permette di ricercare e realizzare su basi innovative il suo rapporto col mercato. Per quanto ora detto la Resilienza va

oltre la sua capacità originaria di permettere all'impresa di fronteggiare le situazioni di crisi nelle quali può venirsi a trovare, atteso che essa si caratterizza per l'approccio proattivo verso gli eventi generatori di crisi. Questa evoluzione getta un ponte tra la Resilienza e l'Antifragilità. Ma tanto può avvenire a condizione che l'impresa sappia internalizzare la capacità di adattarsi a qualsiasi cambiamento che possa incidere profondamente sullo svolgimento regolare della sua gestione.

Le innovazioni tecnologiche creano numerose opportunità per le imprese ma al tempo stesso le rendono più vulnerabili, atteso che esse diventano sempre più complesse, virtuali, interdipendenti. Per comprendere la portata dell'impatto potenziale delle tecnologie è necessario disporre di una approfondita conoscenza della o delle tecnologia che interessano l'impresa e di una valida preparazione di base. La gestione della tecnologia dovrebbe guidare la progettazione e l'implementazione della Resilienza nell'impresa così che essa possa utilizzarla a suo pieno vantaggio ed essere più resiliente agli altri cambiamenti dell'ambiente. Da quanto abbiamo esposto risulta evidente che per l'impresa la costruzione di un sistema di Resilienza è un prerequisito per potersi assumere dei rischi. L'importanza per l'impresa di assumersi dei rischi è di tutta evidenza, atteso che, come sostiene Mark Zuckerberg, fondatore di Facebook, "Il rischio più grande per l'impresa non è assumersi qualsiasi rischio. In un mondo che cambia rapidamente, il solo rischio strategico che garantisce il fallimento è non assumersi rischi".

La Resilienza permette all'impresa di gestire i rischi imprevedibili a valenza avversa di notevole portata, generati dal cambiamento del mercato e dell'ambiente nei quali essa opera, che, se non fronteggiati tempestivamente al loro verificarsi, potrebbero generare conseguenze devastanti sulla sua gestione, tali da compromettere la sua continuità. Come già abbiamo avuto modo di dire in precedenza, le capacità richieste dalla resilienza, in connessione alla individuazione delle minacce da fronteggiare, possono permettere all'impresa di individuare delle opportunità a valenza strategica dalle quali poter trarre benefici più o meno rilevanti in termini di aumento del suo vantaggio competitivo e, in stretta connessione, di aumento della sua creazione di valore. La Resilienza può generare questo risultato quando, in sede di fronteggiamento di una minaccia, si prospetta come la risposta più valida, non già solo un intervento più o meno strutturato volto a contenere i danni o le perdite ed a recuperare la continuità della gestione compromessa dalla stessa, ma una risposta più articolata, mirata a neutralizzarla ed a trarne vantaggio. E' quanto accade quando il management dell'impresa, avvalendosi delle capacità e delle abilità richieste dalla Resilienza, riesce ad individuare ed a fronteggiare una minaccia potenziale per la sua posizione competitiva, legata alla possibilità di utilizzo di una nuova tecnologia emergente da parte di un'impresa sua concorrente diretta, decidendo tempestivamente un'iniziativa volta a tradurla in opportunità. E' evidente che in questa situazione il fronteggiamento più diretto e più promettente della minaccia può avvenire, verificandosi le condizioni richieste, tramite il deciso ricorso all'innovazione. Solo comportandosi in questo modo l'impresa riesce a valorizzare la nuova tecnologia sviluppando per prima dei nuovi prodotti con i quali neutralizzare o contenere la portata delle minacce della o delle imprese concorrenti. In sede di gestione della resilienza l'innovazione può emergere dallo stato latente quando, nell'analizzare una minaccia per decidere il modo più efficace di fronteggiarla, emergono nuove potenzialità per l'impresa di portata tale da giustificare l'attenta ed approfondita valutazione della loro portata che, ove si concluda con

risultati altamente positivi, porterà alla pianificazione ed allo sviluppo di uno o più progetti di innovazione.

5 - L'Innovazione

L'Innovazione è spesso confusa con la Strategia. Gli è però che tra le due esiste una notevole differenza. Infatti la Strategia esprime una serie di azioni di notevole portata, coerenti tra loro perchè finalizzate al raggiungimento di un dato obiettivo particolarmente rilevante. L'Innovazione, invece, è finalizzata a trovare soluzioni nuove ad un problema di importanza rilevante. In quanto tale, l'innovazione è il risultato di un processo alquanto articolato e complesso, nello svolgimento del quale, soprattutto nelle prime fasi, non si sa mai esattamente dove si stia andando. Il percorso risulta progressivamente più chiaro, anche se incertezze possono sempre emergere sino a che non si giunga alla sua fine. E' evidente, quindi, la notevole differenza esistente tra la strategia e l'innovazione. Nella prima c'è un processo chiaro, coerente ed ordinato. Nella seconda c'è un processo che, almeno nelle prime fasi, si presenta caotico, ossia caratterizzato da attività non ben finalizzate, spesso in conflitto tra loro, di esito incerto. Nello sviluppo del progetto finalizzato all'innovazione si cerca di contenere l'incertezza che caratterizza le attività che esso comporta facendo ampio ricorso al processo di apprendimento "per tentativi ed errori". Questo, nell'ottica di potersi avvicinare progressivamente al risultato cercato – la soluzione del problema importante oggetto del progetto - senza avere la certezza di riuscirci. Da qui l'alto rischio che caratterizza l'Innovazione.

La gestione dell'Innovazione avviene in base ad un modello a configurare il quale concorrono:

- la Competenza: ogni impresa ha il suo patrimonio di know-how, di capacità e di abilità che concorrono a definire la sua competenza nel campo dell'Innovazione. In questa logica, un'impresa di lontana fondazione può disporre di competenze nel campo dell'Innovazione che difficilmente possono essere equiparate a quelle di una Start-up della Silicon Valley. E' indubbio, tuttavia, che ogni impresa ha la possibilità di sviluppare nel tempo le sue competenze;
- la Strategia: l'Innovazione è finalizzata al raggiungimento di dati risultati e comporta l'impiego di volumi consistenti di risorse. I fini dell'innovazione sono strettamente legati agli obiettivi perseguiti dall'impresa tramite la Strategia. E' agevole, pertanto, rilevare gli stretti rapporti esistenti tra l'Innovazione e la Strategia dell'impresa, quando si tenga conto, da un lato, del fatto che la prima è uno dei processi più rilevanti nel perseguimento degli obiettivi ai quali è finalizzata la strategia e, dall'altro lato, che le risorse destinate all'innovazione sono definite in sede di allocazione delle risorse nell'ambito della decisione della Strategia finalizzata al raggiungimento degli obiettivi predefiniti.
- Il Management: affinché la destinazione delle risorse allo sviluppo dell'Innovazione possa avere buone probabilità di successo, tenuto conto dei rischi e delle incertezze che caratterizzano i suoi processi, è necessario che i progetti, tramite i quali trova realizzazione, siano gestiti da un management altamente competente (Satell, 2013).
- La gestione dell'Innovazione comporta fundamentalmente la chiara, corretta e completa definizione dell'importante problema da risolvere e la ricerca della soluzione più mirata e più efficace dello stesso.

Per comprendere l'importanza della chiara, corretta e completa definizione del problema oggetto dell'Innovazione può essere estremamente utile fare riferimento alla Apple ed al suo processo di innovazione che portò all' iPhone. Steve Jobs definì il problema oggetto dell'Innovazione nei seguenti termini: "1.000 canzoni nella mia tasca". E' veramente straordinaria questa definizione della "Product Vision", per la sua alta significatività a fronte della sua estrema sinteticità, tanto da diventare un "must" nella letteratura manageriale.

Alla luce di quanto abbiamo premesso sopra, in parallelo alla chiara ed incisiva definizione del problema dell'Innovazione è necessario definire nel modo più mirato possibile la sua soluzione. Nel caso dell'iPhone, si trattò di ricercare l'impresa o le imprese che fosse o fossero in grado di costruire e fornire ad Apple i disks-drive richiesti dalla fabbricazione di detto prodotto. La ricerca, pur presentandosi complessa, fu coronata da successo, il che permise ad Apple di produrre uno dei prodotti più innovativi al mondo nel nuovo secolo.

La definizione del problema oggetto del progetto dell'innovazione si presenta difficile ed impegnativa, ma ancor più complessa e difficile si presenta la ricerca della nuova soluzione al problema oggetto del progetto. Questo, perchè lo sviluppo del processo che essa comporta si presenta complesso, difficile e dagli esiti incerti sino a quando non si sia concluso positivamente.

6 - La Matrice dell'Innovazione

Le due dimensioni base dell'Innovazione sono la definizione del problema oggetto della stessa e la definizione dell'ambito nel quale vanno ricercate le sue soluzioni. Queste dimensioni, ad evidenza, possono essere più o meno ampie. I differenti tipi di Innovazione risultano definiti dalle differenti combinazioni delle grandezze delle due dimensioni. Per individuare e chiarire le differenti tipologie base delle Innovazioni riportiamo di seguito un modello estremamente semplice, costruito facendo riferimento alle due dimensioni considerate in precedenza: la definizione del problema e la definizione dell'ambito delle soluzioni potenziali. Per la valutazione di ciascuna delle due dimensioni utilizziamo una scala ordinale a due valori. La combinazione dei valori attribuiti alle due dimensioni ci permette di costruire una matrice a quattro quadranti, ciascuno dei quali identifica una delle tipologie base dell'Innovazione. Nella fig. 1 riportiamo un modello estremamente semplice di "Matrice dell'Innovazione".

Dal suo esame è possibile rilevare come dalla differente combinazione delle due dimensioni, valutate in base alle scale ordinali predefinite, emergano quattro tipologie base di Innovazione. Più precisamente, a costituire la matrice concorrono la "Ricerca di Base", l' "Innovazione d'Avanguardia", l' "Innovazione Migliorativa", l' "Innovazione Distruttiva".

La "Ricerca di Base" ha come fine lo sviluppo della conoscenza, ossia di idee nuove, in una particolare area. E' evidente che la Ricerca di base costituisce lo stadio iniziale, ma molto importante, del processo dell'Innovazione, atteso che quest'ultima è il risultato al quale può giungere la Ricerca Applicata & di Sviluppo, che ha la possibilità di realizzarsi solo ed in quanto sia stata preceduta dalla prima. La "Ricerca di Base", in quanto finalizzata allo sviluppo della conoscenza nell'ottica di giungere a idee nuove, si caratterizza per un basso livello di definizione del problema oggetto della ricerca. Questo perchè nella fase di avvio della Ricerca di base il suo oggetto presenta dei confini molto incerti. In altro aspetto, Il livello di definizione del dominio, nell'ambito del quale vanno ricercate le soluzioni del problema, si presenta basso, atteso che si prospettano numerose soluzioni potenziali con risultati più o meno incerti.



Figura n. 1 - Nostro adattamento della Matrice dell'Innovazione elaborata da G. Sabell

La Ricerca di base viene sviluppata in particolare nelle Università e nelle imprese di grandi e di medie dimensioni. Le imprese per sostenere questa ricerca spesso finanziano programmi di ricerca svolti nelle Università o in Centri di Ricerca indipendenti.

L'Innovazione d'Avanguardia". Talvolta, sebbene il problema sia ben definito, le imprese incontrano difficoltà a trovare una valida soluzione allo stesso. Così, in passato il problema riguardante la ricerca della struttura del DNA era ben definito, tuttavia, nonostante il grande impegno prodigato a questo scopo da valenti studiosi per trovare la soluzione dello stesso, sono occorsi alcuni decenni prima di trovarla. Non solo, quando il problema da risolvere si presenta definito ma complesso la ricerca della soluzione richiede il contributo di studiosi ed esperti di differenti discipline. Così, nel caso del DNA, la definizione della sua struttura fu resa possibile dalla combinazione dei contributi di studiosi ed esperti nel campo della chimica, della biologia e della cristallografia ai raggi X. La complessità dei problemi che vanno affrontati nello sviluppo dei progetti di Innovazione ha indotto le imprese, in particolare negli ultimi decenni, a fare ricorso all' "Open Innovation" allo scopo di poter ottenere e combinare conoscenze di alto livello provenienti da differenti centri di ricerca.

L' "Innovazione Migliorativa": è realizzata dalle imprese di qualsiasi settore sotto la sollecitazione di migliorare nel tempo i loro prodotti nell'ottica di difendere la posizione competitiva raggiunta sul mercato. Le imprese di grandi e di medie dimensioni a questo scopo si avvalgono dei loro Centri di Ricerca. Questo tipo di innovazione si presenta di più agevole realizzazione, rispetto agli altri tipi, atteso che il problema da affrontare è già ben definito, visto che riguarda interventi su un prodotto la struttura del quale è nota (prodotti esistenti) ed in rapporto alla quale l'ambito delle soluzioni si presenta più o meno ristretto.

L' "Innovazione Distruttiva" si presenta altamente complessa ed impegnativa, atteso che il problema oggetto della stessa non è ben definito anche se la sua soluzione si prospetta individuabile in un'area sufficientemente definita. Essa si presenta problematica perché il suo

valore non è sempre evidente. Così, ad esempio, Blockbuster ebbe l'opportunità di investire in Netflix al momento della sua costituzione, ma non lo fece, perché al tempo non valutò valida e promettente la sua attività innovativa di distribuire via internet i films in abbonamento. Decidendo in questo modo essa si precluse l'opportunità di trarre vantaggio da una chance, le conseguenze della quale furono pesantissime: nei tempi successivi Blockbuster dapprima venne emarginata sul mercato e, successivamente, fu costretta ad uscire dallo stesso ed a precipitare nel fallimento. L'Innovazione Distruttiva riguarda sia prodotti a struttura semplice, destinati a soddisfare le esigenze dei clienti che trovano i prodotti offerti sul mercato complessi e con prestazioni che eccedono le loro esigenze (overserving products), ovvero Prodotti innovativi (new Products) destinati a dare una risposta ad esigenze ampie e diffuse ma che i prodotti commercializzati sul mercato non sono in grado di soddisfare.

Una caratteristica rilevante dell'Innovazione riguarda il fatto che i grandi innovatori tendono ad essere molto diversi tra loro. Ogni tentativo rivolto ad individuare le "best practices" seguite dalle imprese innovative di successo è stato coronato da risultati clamorosamente deludenti e contraddittori (Satell, 2013).

La Matrice del Management dell'Innovazione può aiutarci a comprendere perché le imprese innovative di successo tendano a focalizzare la loro attività di R&S su un particolare quadrante della stessa.

La maggior parte della Ricerca di base viene realizzata nelle Università, ma anche le imprese di grandi dimensioni realizzano importanti progetti di questo tipo di ricerca. IBM con il suo Centro di Ricerca ha contribuito e contribuisce tuttora ai progressi della scienza rilevanti per la sua attività core nell'area dei computer e dei sistemi informatici. L'importanza dei risultati delle sue ricerche è provata dai numerosi brevetti che essa ha ottenuto in passato e continua ad ottenere al presente. In altro aspetto, Xerox nella sua divisione PARC (Palo Alto Research Center) ha svolto e continua a svolgere importanti progetti di Ricerca, che evidenziano al tempo stesso le potenzialità e le "trappole" della Ricerca di base, come avremo modo di chiarire in seguito.

L'Innovazione d'Avanguardia è realizzata da ricercatori dotati di alte capacità e preparazione, nonché di particolari abilità. È per questo che ad essi sono riconosciute capacità geniali che permettono loro di intuire e sviluppare soluzioni nuove a problemi complessi in precedenza rimasti insoluti. I notevoli volumi di risorse da investire, la complessità, le difficoltà e le particolari abilità e competenze richieste, nonché gli alti rischi comportati dallo sviluppo dei progetti di Ricerca d'Avanguardia, spiegano perché le imprese sempre più di frequente ricorrono alle piattaforme di "Open Innovation" per risolvere i problemi complessi che si trovano ad affrontare e con riguardo ai quali incontrano difficoltà nel cercare di risolverli direttamente.

Procter & Gamble, ad esempio, ha costruito una piattaforma "Connect + Develop" per poter disporre di esperti di più aree di ricerca residenti in più paesi del mondo con i quali possano interagire i ricercatori del suo Centro.

Con riferimento all'Innovazione migliorativa va precisato che, anche se quando si parla di innovazione si tende a fare riferimento alle attività che hanno portato alla realizzazione di prodotti innovativi, un gran numero di innovazioni sono frutto del miglioramento di prodotti esistenti. I cambiamenti rilevanti della qualità dei prodotti esistenti sono i risultati dell'innovazione migliorativa. Essa, erroneamente, è valutata come un'innovazione di minore portata ed importanza. Nella realtà, invece, l'innovazione migliorativa può generare differenti

livelli di cambiamento nella qualità dei prodotti e, nei casi in cui realizza un miglioramento profondo e radicale degli stessi, può avvicinarsi molto all' "Innovazione Distruttiva". Così, è universalmente riconosciuto che l' iPad di Apple sia un prodotto altamente innovativo, ma

MATRICE DELL'INNOVAZIONE

DEFINIZIONE DEL PROBLEMA	ALTA	INNOVAZIONE D'AVANGUARDIA PROCTER & GAMBLE	INNOVAZIONE MIGLIORATIVA TOYOTA
	BASSA	RICERCA DI BASE PARC XEROX IBM	INNOVAZIONE DISTRTTIVA GOOGLE 3M
		ALTA	BASSA

DEFINIZIONE DELL'AMBITO DELLE SOLUZIONI

Fig. 2 - Nostro adattamento della figura riportata a pag. 5 dell'articolo di G. Satell

pochi sanno che questo prodotto è il risultato di un lungo ed impegnativo processo di innovazione migliorativa di notevole portata riguardante un riproduttore musicale di struttura semplice già esistente. Il miglioramento del prodotto esistente fu così esteso e profondo da indurre i consumatori a ritenere l'iPad un prodotto innovativo. Ma Apple, come abbiamo avuto modo di chiarire in precedenza, aveva seguito un processo di innovazione analogo per l'altro suo prodotto più famoso: l'iPhone. Quanto ora abbiamo esposto e numerosi altri casi analoghi permettono di chiarire che le imprese che realizzano grandi innovazioni di miglioramento sono soprattutto delle grandi esperte di Marketing: esse sanno cogliere l'esistenza di un nuovo bisogno, dove le altre imprese non riescono ad intercettarlo, e sanno soddisfarlo in modo eccellente.

L' "Innovazione distruttiva": mentre l'iPhone e l'iPad sin dal momento della loro iniziale offerta sul mercato sono stati riconosciuti come prodotti innovativi, quando Apple introdusse sul mercato le Google Maps o decise di produrre le auto senza conducente l'impressione dei consumatori fu profondamente diversa. Essi credettero di trovarsi in presenza di prodotti che non soddisfavano loro bisogni reali. Di conseguenza, a loro avviso, il prezzo richiesto per questi prodotti risultava sproporzionato rispetto al loro effettivo valore. In seguito, però, dovettero ricredersi e riconoscere che questi prodotti erano tutt'altro che di scarsa importanza e di valore limitato.

La 3M è un'impresa che basa la sua gestione sull'innovazione. Essa è nota nel mondo per i nastri scotch, per i post-it notes (i blocchetti autoadesivi gialli), ma nel tempo ha perseguito e continua a perseguire una strategia basata fundamentalmente sull'innovazione, che le ha

permesso di realizzare in continuazione un'ampia gamma di prodotti innovativi. Ciò è comprovato dai suoi Reports, dai quali risulta che il 30% del fatturato è generato dai nuovi prodotti lanciati negli ultimi cinque anni (Chesbrough, 2003).

Sia Apple che 3M negli stanziamenti delle risorse destinate alla R&S si attengono alla regola 15% 20%, nel senso che negli stanziamenti di budget per l'innovazione il 15% è destinato all'Innovazione migliorativa ed il 20% all'Innovazione distruttiva. Entrambe seguono la politica secondo la quale al personale dipendente è richiesto di dedicare una quota del loro lavoro, fissata dalla Direzione, a progetti finalizzati all'innovazione (Chesbrough, 2003).

Anche se non c'è una soluzione unica adottabile dalla maggior parte delle imprese, molte di esse cercano di raggiungere risultati di minore portata nel campo dell'innovazione avvalendosi degli "innovation days", degli "hackthonns" (eventi ai quali partecipano esperti di diversi campi) e degli "innovation labs", nei quali i dipendenti sono stimolati a pensare oltre le linee di produzione esistenti (Chesbrough, 2003).

7 - Il Portafoglio dell'Innovazione

Pur essendo importante che ogni impresa, dotata delle risorse, delle capacità e delle abilità richieste, abbia un suo obiettivo fondamentale di Innovazione, essa non dovrebbe limitarsi solo ad uno dei quadranti della Matrice dell'Innovazione. Così, ad esempio, Apple, per quanto abbiamo esposto in precedenza, sino ad oggi è stata presente principalmente nel quadrante dell'innovazione migliorativa di altissimo livello, ma essa con iTunes, il portale nel quale offre in vendita numerose App innovative, è presente anche nel quadrante dell'innovazione distruttiva. A sua volta, Google, pur essendo altamente presente nel quadrante dell'innovazione distruttiva, è presente anche nel quadrante dell'innovazione migliorativa, dati i notevoli investimenti che effettua per migliorare i suoi prodotti in portafoglio.

Alla luce di quanto abbiamo esposto sopra è evidente l'importanza per le imprese, tenuto conto dello stadio di evoluzione innovativa del loro portafoglio prodotti, delle risorse, delle capacità e delle abilità a disposizione, di gestire l'innovazione avvalendosi di una "Politica di portafoglio", ossia facendo riferimento a due o più quadranti della Matrice dell'Innovazione. Solo perseguendo questa politica l'impresa può mirare all'ottimizzazione dei risultati economici conseguibili dall'Innovazione compatibilmente con il livello massimo di rischio che è disposta ad accettare.

8 - Il ruolo differenziato ma sempre più complementare dei Centri di ricerca e della "Open Innovation" nella gestione dell'Innovazione nelle imprese

In passato il patrimonio di conoscenze costruito tramite la R&S realizzata all'interno dei centri di ricerca dell'impresa era considerato, al tempo stesso, un asset strategico ed una valida barriera all'entrata delle imprese concorrenti nel proprio mercato. Solo le imprese di grandi dimensioni, quali, ad esempio, IBM e DuPont, potevano competere validamente sul mercato basandosi sui risultati dei loro notevoli investimenti nelle attività di R&S. Le imprese concorrenti che miravano a ridimensionare il loro potere sul mercato dovevano affrontare massicci investimenti e correre alti rischi legati all'alta alea di un loro possibile successo. A partire dalla fine del secolo scorso, tuttavia, le grandi imprese leader dei principali mercati, nonostante le loro alte potenzialità nell'attività di R&S, hanno dovuto fronteggiare una forte

concorrenza mossa loro da molte Startups. Ad avviso di alcuni esperti, le Startups, concorrenti delle grandi imprese, contrariamente alla politica di ricerca seguita dalle grandi imprese leader del mercato, conducono una limitata attività di ricerca di base, o addirittura non conducono alcuna attività di ricerca, ma invece ricercano ed ottengono le nuove idee dal mercato ricorrendo a differenti processi (Chesbrough, 2003).

Negli anni '90 l'alto livello della ricerca realizzata da IBM nei suoi centri di ricerca non le assicurò un'adeguata protezione contro le innovazioni realizzate da Intel e Microsoft nel campo dell'hardware e del software dei computer. In altro aspetto, due delle più importanti imprese farmaceutiche a livello internazionale - Merck e Pfizer - pur disponendo di importanti centri di ricerca, hanno tenuto sotto osservazione un certo numero di startups, incluse Genentech, Amgen e Genzyme, ed hanno scommesso sulle scoperte frutto delle ricerche condotte da altre imprese per diventare imprese di riferimento nell'industria biotecnologica (Chesbrough, 2003).

9 - Dalla "Closed Innovation" all' "Open Innovation"

Anche se l'"Open Innovation" ha assunto un ruolo rilevante e crescente negli ultimi decenni, questo non deve indurre nell'errore di ritenere che l'innovazione frutto della ricerca diretta, svolta dalle imprese nei loro Centri, la "Closed Innovation", sia diminuita d'importanza. Gli è che l'affermarsi della "Open Innovation" è da legare fundamentalmente al nuovo orientamento delle imprese in materia di gestione dell'innovazione. In passato le imprese erano fermamente convinte che per realizzare l'innovazione di successo esse ne dovessero avere il pieno controllo. Da ciò ne conseguiva che l'impresa dovesse generare direttamente le nuove idee e procedere alla successiva fase di Sviluppo, avvalendosi del suo Centro di Ricerca, e procedere successivamente alla valorizzazione dell'innovazione realizzata. A tal fine l'impresa doveva procedere al suo utilizzo nella fabbricazione dei prodotti ed alla loro successiva commercializzazione, avvalendosi di efficaci politiche di marketing. Questo, nell'ottica di realizzare entro l'orizzonte temporale pianificato ricavi di vendita di entità tale da assicurare il ritorno graduale dei mezzi investiti nel progetto di innovazione ed il conseguimento di flussi di utili valutabili soddisfacenti in rapporto ai rischi comportati dall'investimento. Si trattava di un approccio autoreferenziale: se si voleva mirare al successo era necessario impegnarsi in prima persona (Chesbrough, 2003).

La "Closed Innovation", secondo la quale l'impresa che riesce a produrre l'innovazione, deve procedere allo sviluppo ed alla commercializzazione delle proprie idee, è stata prevalente nelle attività di R&S delle imprese industriali leader dei loro particolari mercati per la maggior parte del ventesimo secolo. Esse investirono notevoli volumi di mezzi finanziari nel loro Centri di Ricerca rispetto alle loro imprese concorrenti e mirarono ad assicurarsi i ricercatori più preparati, più abili e più brillanti. Grazie a questi massicci investimenti esse riuscirono a scoprire numerose nuove idee, sulle quali fecero leva per difendere la loro posizione di leader sul mercato. Queste forti posizioni sul mercato permisero loro di realizzare rilevanti correnti di profitto, che esse si preoccuparono di difendere controllando in modo deciso i loro diritti di esclusiva, costituiti da brevetti, contro l'utilizzo illegale delle innovazioni da parte dei concorrenti. E' di tutta evidenza che le imprese, perseguendo questa Politica di Innovazione, si trovavano nella condizione di reinvestire parte degli alti profitti conseguiti in ulteriori progetti di ricerca, alimentando in questo modo un circolo virtuoso dell'innovazione, idoneo a permettere il consolidamento del loro vantaggio competitivo sul mercato.

Per la maggior parte del ventesimo secolo la Politica della Closed Innovation caratterizzò la gestione dell'attività di R&S delle imprese leader dei differenti mercati. Nella logica della Closed Innovation la DuPont, avvalendosi dei suoi Centri di Ricerca, riuscì a scoprire, a sviluppare, a produrre ed a commercializzare in tutto il mondo una gamma di prodotti altamente innovativi, quali le fibre sintetiche "Nylon", "Kevlar" e "Lycra". A loro volta i Bell Labs, perseguendo la Politica di Closed Innovation, giunsero alla scoperta ed allo sviluppo di nuovi prodotti di portata epocale, quali i transistors ed i raggi laser (Chesbrough, 2003).

Negli ultimi decenni del ventesimo secolo un insieme di fattori in concorso tra loro contribuirono a ridimensionare la portata della Closed Innovation. Uno dei fattori più rilevanti è stato individuato nell'aumento della mobilità dei ricercatori, che ha reso più difficile per le imprese controllare l'esclusività delle loro nuove idee ed assicurarsi la disponibilità dei ricercatori di maggior talento. Ma un altro e più importante fattore contribuì a minare la portata della Closed Innovation: la crescente disponibilità di Venture Capital. Quest'ultima circostanza ha reso possibile il finanziamento di nuove imprese di non grandi dimensioni dedite alla ricerca ed allo sviluppo di idee innovative finalizzate alla produzione ed alla commercializzazione di prodotti altamente innovativi: le Startups (Chesbrough, 2003).

L'insieme dei fattori considerati contribuirono a mettere in crisi il circolo virtuoso della Closed Innovation. In particolare, nella nuova situazione determinatasi i ricercatori ed i tecnologi dei Centri di Ricerca delle imprese videro emergere una nuova opportunità, preclusa loro in precedenza. Ove l'impresa non avesse deciso di valorizzare direttamente le innovazioni da essi sviluppate, tramite la produzione e la commercializzazione dei prodotti ottenibili dal loro utilizzo entro un breve lasso di tempo, essi l'avrebbero potuta realizzare all'esterno. Ad essi, infatti, ora si prospettava la possibilità di realizzare detta valorizzazione direttamente, tramite la costituzione di una startup finanziata dal venture capital. Se poi le loro aspettative di successo avessero trovato conferma, essi avrebbero potuto sviluppare la loro attività tramite uno o più aumenti di capitale, atteso che il loro successo avrebbe reso particolarmente appetibile l'investimento nelle nuove azioni offerte (Chesbrough, 2003).

Le startups di successo di norma non reinvestono i loro utili in nuova ricerca ma cercano sul mercato nuove tecnologie che permettano loro di realizzare e commercializzare prodotti innovativi. Da quanto abbiamo esposto ora emerge che, soprattutto nel nuovo secolo, il circolo virtuoso dell'innovazione si è traumaticamente interrotto. Gli è che nella nuova situazione determinatasi le imprese che in precedenza investivano nell'attività di R&S per valorizzare direttamente le innovazioni realizzate, tramite la loro utilizzazione in sede di fabbricazione e commercializzazione dei prodotti, non sempre valorizzano direttamente le innovazioni realizzate, mentre le imprese che fanno valorizzare le innovazioni prodotte da altri non sempre reinvestono i flussi finanziari realizzati per finanziare nuove ricerche finalizzate all'innovazione (Chesbrough, 2003).

Nel modello dell'"Open Innovation" l'impresa commercializza sia i prodotti ottenuti utilizzando le innovazioni frutto delle sue attività di R&S sia quelli ottenuti utilizzando le innovazioni acquistate da altre imprese o da Centri di Ricerca, e cerca i modi nei quali commercializzare le sue innovazioni che non valuta conveniente utilizzare direttamente nell'ottenimento di prodotti e nella loro commercializzazione. L'utilizzo all'esterno dell'impresa delle innovazioni può avvenire tramite la stipulazione di accordi di licenza d'uso con altre imprese, la costituzione di joint-ventures od altre soluzioni.

L' Open Innovation si differenzia dalla Closed Innovation in particolare per il modo nel quale le imprese selezionano le nuove idee nel loro ambito. Una volta completati i progetti di R&S, i ricercatori ed i responsabili dei progetti sono chiamati a valutare i risultati ottenuti distinguendo tra le Innovazioni di alto standing, per le quali non sorgono dubbi in ordine alla convenienza di valorizzarle direttamente, tramite la loro utilizzazione nella fabbricazione di prodotti e la loro successiva commercializzazione, e le innovazioni di standing più basso per le quali si valuta più conveniente procedere alla loro commercializzazione. Ovviamente queste valutazioni non sono esenti da rischi, atteso che non è assolutamente sempre confermata ex-post la validità delle decisioni prese sulla loro base. Questo rischio si configura tipicamente nel riconoscere ex-post che innovazioni valutate ex-ante di alto standing non si rivelino tali ex-post, dando luogo così alle "innovazioni falso-positive". Ma può verificarsi anche il caso opposto, ossia che innovazioni valutate ex-ante di non alto standing ex-post possano risultare innovazioni di successo, dando luogo così alle "innovazioni falso-negative". La Open Innovation si caratterizza per l'abilità di salvare le innovazioni "falso-negative". Gli è che un'impresa focalizzata sulla Closed Innovation è altamente esposta al rischio di valutare come non meritevoli di essere valorizzate direttamente le innovazioni alle quali è giunta con la sua attività di R&S, perchè molto differenti dalle produzioni in atto o perchè la loro valorizzazione richiede l'integrazione con tecnologie nuove per far emergere il loro potenziale. Questo rischio può penalizzare fortemente le imprese che hanno effettuato notevoli investimenti nell'attività di R&S quando scoprono, successivamente alla decisione presa, che i loro progetti, valutati ex-ante non meritevoli di essere valorizzati, si sono rivelati ex-post di altissimo valore. Un caso da manuale è l'esperienza vissuta passato da Xerox nel suo centro di ricerche PARC (Palo Alto Research Center). I suoi ricercatori riuscirono a sviluppare, tra gli altri, due importanti progetti di ricerca di notevole portata che li portarono a realizzare innovazioni riguardanti sia l'hardware che il software dei computer, tra le quali meritano di essere evidenziate, per il loro alto valore strategico, Ethernet e GUI (Grafical user Internet). Tuttavia, Xerox non valutò queste innovazioni come promettenti. All'epoca essa valutò più conveniente focalizzare la sua gestione sullo sviluppo delle Fotocopiatrici e sulle Stampanti digitali ad alta velocità. Per Xerox, quindi, queste innovazioni si rivelarono delle "false negative". Infatti, dopo essere rimaste inutilizzate per qualche tempo, successivamente vennero commercializzate e si rivelarono di altissimo valore per le imprese acquirenti. Una di queste ultime, la Apple, basò sulla GUI la realizzazione del suo famoso sistema operativo Machintosh. A sua volta, un'altra impresa acquirente, la Microsoft, utilizzò la stessa tecnologia per realizzare l'ancora più famoso sistema operativo Windows (Chesbrough 2003, Aringhieri, 2017).

La scelta tra la Closed Innovation e la Open Innovation non sempre è possibile. Gli è che, In generale, l'innovazione si presenta disposta lungo un continuum agli estremi del quale troviamo da un lato le imprese che possono realizzare fondamentalmente solo la Closed Innovation e dall'altro le imprese che ricorrono solo all'Open Innovation. Così, ad esempio, nell'industria dei reattori nucleari l'innovazione è realizzata quasi esclusivamente all'interno delle imprese del settore, atteso che essa può anche avvalersi, ma in misura limitata, della ricerca svolta nelle Università. All'altro estremo troviamo le imprese di molti settori, dalle imprese di produzione dei computers alle imprese farmaceutiche, dalle imprese produttrici di impianti di telecomunicazione alle imprese della biotecnologia, che sempre più tendono a passare dalla Closed Innovation alla Open Innovation. In altri termini, l'innovazione tende sempre più a migrare dai centri di R&S delle grandi imprese verso le startups, le Università, i consorzi di ricerca ed altre organizzazioni. Questa tendenza si è affermata anche nelle imprese

che non si caratterizzano per la loro alta tecnologia, quali sono le imprese dei settori: automobilistico, sanitario, bancario, assicurativo, dei prodotti di consumo. Così, ad esempio, Procter & Gamble, che in passato ha sviluppato le innovazioni nei suoi Centri di R&S, negli anni recenti si è orientata sempre più verso la open innovation, come ben risulta dal suo slogan che contraddistingue il suo nuovo orientamento strategico: "Connect & Develop". Essa ha riconosciuto la grande importanza del ricorso alla Open Innovation tanto da introdurre nella sua organizzazione la posizione del Director of external Innovation e da stabilire un ambizioso obiettivo dell'Open Innovation: 50% in cinque anni, muovendo dall'iniziale obiettivo annuale del 10%. L'importanza attribuita da P&G all'Open innovation risulta altresì confermata dal suo nuovo orientamento nell'utilizzo dell'innovazione realizzata dai suoi Centri di R&S: "ogni idea sviluppata dai Centri, non utilizzata entro i tre anni successivi, sarà ceduta ad imprese esterne, anche se dirette concorrenti" (Christensen, 2016).

Quanto abbiamo esposto sopra permette di rilevare che la Closed Innovation non ha perduto il suo ruolo ma ha avuto un suo riposizionamento nella strategia delle imprese. Questo è avvenuto perchè nel tempo la conoscenza utile per sviluppare l'innovazione è divenuta sempre più diffusa e le nuove idee prodotte debbono essere utilizzate e valorizzate in tempi rapidi. In caso contrario, il loro valore può andare perduto. In questo nuovo contesto le imprese che dispongono di loro Centri di R&S debbono integrare le conoscenze sviluppate al loro interno con quelle acquisibili dall'esterno. Questo cambiamento apre alle imprese nuove opportunità di creare valore. Esse sono chiamate ad integrare le nuove idee sviluppate al loro interno, le loro capacità e le loro abilità, con quelle acquisibili all'esterno per realizzare prodotti innovativi da commercializzare sul mercato. In breve, le imprese possono sfruttare le innovazioni acquisibili all'esterno per progredire nella loro gestione e mirare al raggiungimento di più ambiziosi livelli di risultati economici facendo leva sulla Open Innovation (Thiel, 2016).

10 - L'Innovazione nella Strategia dell'Impresa

L'impresa durante la sua esistenza mira a difendere e, ove possibile, a sviluppare la sua posizione competitiva sul mercato. In questa logica, essa, in presenza di un mercato e di un ambiente in continuo e profondo cambiamento, persegue l'obiettivo di assicurare che i suoi prodotti sappiano rispondere sempre di più alle esigenze della sua clientela, puntando sul miglioramento della loro qualità e sull'aumento dell'efficienza dei suoi processi produttivi e sull'efficacia dei suoi processi di marketing.

Tuttavia, i miglioramenti dei prodotti e l'aumento dell'efficienza rendono problematico per l'impresa mantenere e sviluppare il suo posizionamento competitivo nel tempo. Questo, perchè, come sostiene Clayton Christensen nel suo libro "Competing Against Luck", il contesto competitivo del mercato pone stretti vincoli con riguardo alla possibilità ed alla rilevanza del ricorso all'innovazione, atteso che in esso viene riconosciuta particolare importanza al benchmarking, ossia alle più alte performances delle imprese del settore, ed al mantenimento dell'allineamento con le imprese leader del mercato. In questa logica, le opportunità per la singola impresa di realizzare alti aumenti della propria quota di mercato si presentano limitate, atteso che la maggior parte delle imprese presenti nello stesso mercato lottano per guadagnare pochi punti percentuali, entro un mercato che, in assenza di un forte sviluppo, porta a configurare un gioco a somma zero (Denning, 2015).

Peter Thiel, fondatore di PayPal in una sua conferenza all'Università di Stanford ha sostenuto "Noi tendiamo a pensare che chiunque sappia competere bene progredisca. Nella lotta ad essere i più competitivi, noi talvolta confondiamo ciò che è difficile con ciò che crea valore. L'intensità della concorrenza viene equiparata alla capacità di creare valore. Invece di essere leggermente migliore di ogni altro in un campo definito ed affollato, è spesso potenzialmente più promettente, in termini di maggior valore realizzabile, creare un nuovo mercato e dominarlo interamente. I margini di profitto sono di gran lunga maggiori, ed anche il valore per la società è spesso maggiore" (Chan Kim, Mauborgne, 2015).

Secondo Denning "Questo è il grande segreto della rivoluzione dell'Agile Management: i più alti profitti dall'Agile Management verranno dalla frontiera successiva all'Agile Operative Management: muovendo oltre l'Agilità operativa e puntando decisamente all'Agilità Strategica facendo leva principalmente sull'implementazione e sul governo dell'innovazione che crea un mercato" (Denning, 2017).

Le Innovazioni che creano un mercato sono innovazioni che aprono mercati che in precedenza non esistevano. A volte queste innovazioni sono il risultato delle trasformazioni di prodotti esistenti caratterizzati dalla loro complessità d'uso, dalla loro inadeguatezza in rapporto alle esigenze dei consumatori, dal loro alto prezzo, in prodotti più semplici, più rispondenti alle esigenze dei consumatori ed offerti a prezzi più bassi e quindi più accessibili ad una schiera molto più ampia di consumatori interessati al loro acquisto ed utilizzo. È questo il caso dei personal computer, il loro successo a livello mondiale è stato determinato proprio dalla drastica semplificazione dei primi computer offerti al mercato, dalla semplificazione dei modi di accesso al loro utilizzo, dalla drastica riduzione dei loro costi di produzione che si è tradotta nella conseguente diminuzione dei loro prezzi.

In alcuni casi i nuovi prodotti sono destinati a soddisfare bisogni che le persone non pensavano di avere o addirittura a creare un "must di possesso" dinamico per i consumatori, anche se il prodotto è relativamente costoso. Il prodotto più emblematico di questo tipo è l'iPhone. La Apple, nel realizzarlo e nel commercializzarlo, mirò proprio a farne un prodotto ambito e distintivo, ossia un "Must", destinato a creare un mercato mondiale dello stesso, nonostante il suo prezzo fosse molto alto se confrontato con quello degli altri smartphones.

Le innovazioni che creano un mercato di norma non mirano a risolvere problemi evidenziati dai clienti o a dare risposta a bisogni evidenziati da clienti in sede di survey di mercato. È famosa l'affermazione fatta al riguardo da Henry Ford: "se avessi chiesto ai consumatori del tempo in cui avevo deciso di costruire la prima auto cosa volevano mi avrebbero risposto: un cavallo più veloce". Le innovazioni che creano un mercato hanno origine dall'immaginare di poter realizzare e rendere accessibile qualcosa che inaspettatamente appaga in modo pieno bisogni inespressi di interi gruppi di nuovi consumatori, una volta che essi accertino la possibilità di poterli soddisfare. Al riguardo, è estremamente significativo il riferimento ad alcuni prodotti innovativi ideati e progettati nella Silicon Valley attualmente altamente diffusi nel mondo. Nessuno aveva chiesto ai ricercatori della Silicon Valley di creare il personal computer o ad Apple di creare l'iPhone. Questi e numerosi altri prodotti creati da imprese della Silicon Valley sorpresero ed appagarono in alta misura i consumatori una volta che essi appresero che erano disponibili e potevano soddisfare i loro bisogni. È di tutta evidenza che in tutti questi casi il nuovo prodotto creò la domanda.

11 - Le Innovazioni che creano un mercato

Le innovazioni che creano il mercato permettono all'impresa il conseguimento di grandi volumi di vendite e di alti profitti. E' per questo che le innovazioni che creano il mercato sono anche denominate con una felice espressione "oceani blu" della redditività, come W. Chan Kim e Renee Mauborgne spiegano nel loro volume *Blue Ocean Strategy* (Denning, 2017). L'impresa può perseguire una strategia di forte sviluppo finalizzata al conseguimento di alti profitti e, al tempo stesso, creare valore per i consumatori se opera in uno spazio di mercato non conteso dalla concorrenza: i Blue Oceans. Questa strategia è alternativa a quella che la porta a competere duramente con altre imprese per soddisfare la domanda di consumatori noti in un mercato esistente "infestato dalle acque insanguinate dalla sfrenata concorrenza": i Red Oceans. Guardando al mercato dal punto di vista dei consumatori, l'impresa innovativa non mira a trovare nuovi modi per appagare in pieno i bisogni dei consumatori: essa li crea (Denning, 2017).

Il riferimento al Cirque du Soleil permette di comprendere il processo che va sviluppato per realizzare un'innovazione che crea un mercato. L'idea dalla quale esso ha avuto origine è stata quella di entrare in un'industria in declino – i circhi – creare un nuovo tipo di spettacolo - procedendo all'eliminazione degli animali, alla riduzione del ruolo delle stars e combinando le abilità estreme di équipes di atleti con balletti alquanto sofisticati, il tutto supportato da musiche di piacevole ascolto, opportunamente selezionate- in grado di dare vita ad un business basato sull'innovazione, con notevoli potenzialità di sviluppo e in grado di soddisfare le esigenze degli spettatori di tutte le età. Così, mentre i circhi tradizionali continuano a chiudere, il Cirque du Soleil è in notevole sviluppo.

Guardando al mondo dal punto di vista del consumatore e trovando i modi per soddisfarlo nel modo più pieno possibile, Apple è stata capace di prendere dei settori "maturi" con bassi margini – la vendita al dettaglio dei computers, dei lettori di musica, dei telefoni cellulari e dei tablets – e di convertirli in prodotti ad alti utili. Nel processo, Apple è riuscita ad uscire dalla situazione fallimentare nella quale si trovava nel 1997 ed a diventare in circa quindici anni una delle più grandi imprese mondiali in termini di valore di capitalizzazione allo Stock-Exchange di New York (Denning, 2017).

Giustamente è stato osservato che nel mondo dell'Agilità Strategica il concetto di settore maturo è superato: "ci sono solo settori produttivi nei quali l'immaginazione non ha trovato ancora le condizioni di essere applicata" (Denning, 2017).

Nel secolo scorso, le imprese organizzate in modo burocratico e basate sulla logica decisionale top-down evidenziavano nella loro prevalenza limitate capacità innovative. Esse erano fondamentalmente orientate a consegnare "più dello stesso", ossia prodotti migliori ottenuti da processi caratterizzati da una più alta efficienza e da costi più bassi, conseguiti sia per effetto di quest'ultima, che, e soprattutto, tramite la realizzazione di economie di scala. Il loro obiettivo prevalente era quello di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo e difenderla. La tendenza prevalente in queste imprese era quella di "minimizzare il rischio" e "garantire la stabilità" mantenendo le persone facenti parte dell'organizzazione nelle loro posizioni nell'ambito delle differenti funzioni. Ai dipendenti veniva chiesto di svolgere le mansioni assegnate all'interno di un sistema che chiedeva loro di ricevere gli ordini e di assolverli in modo ripetitivo. Nella realtà la realizzazione del business esistente aveva la priorità rispetto all'esplorazione di nuove possibilità. L'innovazione era condotta – se si

verificavano le condizioni – a margine dell'attività principale con task forces, gruppi speciali di progetto, dipartimenti di strategia, R&S, o sistemi operativi duali. Questi sforzi erano fondamentalmente orientati al conseguimento di risultati a breve termine, temporanei e basati fondamentalmente sul concetto dell'impresa come un'entità tendenzialmente statica. I risultati economici conseguiti erano valutati soddisfacenti se potevano assicurare una congrua remunerazione del capitale. Essi, però, erano inferiori a quelli che l'impresa avrebbe potuto realizzare se avesse abbracciato l'approccio del "Management Agile". L'impresa continuava a funzionare per la maggior parte del tempo come una macchina tendenzialmente statica – grande ed efficiente ma lenta e difficile da manovrare (Denning, 2017).

Alcune imprese si svilupparono trovando nuovi mercati ed espandendosi globalmente offrendo loro fondamentalmente gli stessi prodotti e servizi. Ma anche i mercati globali hanno i loro limiti. L'unico modo sostenibile per realizzare lo sviluppo è quello reso possibile dall'implementazione decisa dell'"Agilità strategica" e dallo sviluppo delle innovazioni che creano un mercato (Denning, 2017).

La capacità delle imprese esistenti di generare innovazioni che creano un mercato era pertanto rara. Quando queste imprese burocratiche cercarono di andare oltre il core business, esse nella maggior parte dei casi non ebbero successo. Anche quando le imprese percepirono il bisogno di realizzare innovazioni che creano un mercato, e fecero tutte le ricerche necessarie per generarle, non sempre riuscirono nel loro intento, come nel caso di Kodak e di Nokia. In particolare, Kodak seppe cogliere tempestivamente l'importanza della fotografia digitale ma non seppe tener conto del nuovo orientamento della clientela di procedere alla stampa diretta delle foto. Orientamento, che, invece, aveva colto nella sua enorme portata strategica Canon, che si era proiettata decisamente verso le stampanti digitali. Ciò prova che le imprese, che, nei decenni passati, restarono bloccate sul loro core business subirono perdite notevolissime, addirittura furono estromesse dal mercato, come nel caso di Kodak, mentre altre imprese, come Canon, furono in grado di implementare le vere innovazioni delle quali esse erano state le pioniere intellettualmente.

Queste imprese stavano operando da una posizione di forza, esse godevano di una posizione competitiva dominante nei loro rispettivi mercati, ma improvvisamente si trovarono a dover lottare per la sopravvivenza,

L'obiettivo guida per l'Alta Direzione nella nuova era è differente. Le imprese sono sempre più consapevoli del fatto che per realizzare il loro sviluppo non devono disdegnare di impegnarsi in una flessibilità di manovra che in precedenza tendenzialmente era stata considerata impossibile da realizzare. Non solo, ma ciò che in passato era stato considerato possibile al presente è diventato necessario.

12 - La Strategia dell'Innovazione nel quadro dell'"Agile Management"

Nell'analisi della Strategia dell'Innovazione si prospetta estremamente importante il riferimento all'approccio dell'"Agile Management". Nel 21mo secolo, a seguito dell'introduzione e dell'affermarsi del nuovo orientamento dell'"Agile Management", ha iniziato ad affermarsi un nuovo approccio all'innovazione. Nella decade e mezza decorsa dall'"Agile Manifesto" del 2001, c'è stato un notevole progresso nella comprensione e nella conseguente implementazione dell'"Agile Management" tramite il governo delle tre leggi che stanno alla sua base: "la legge dei piccoli teams", "la legge del consumatore" e "la legge della rete", come chiariamo brevemente di seguito.

Ad avviso di S. Denning, negli anni successivi le “metodologie agili” che, come è stato ampiamente chiarito nella *Harward Business Review* di Aprile 2016, “comportano nuovi valori, principi, pratiche, benefici e sono un’alternativa radicale allo stile del management basato sul comando e sul controllo”, si sono estese ad un ampio numero di settori produttivi e funzioni ed anche a livello degli organi esecutivi” (Denning, 2017).

L’Agilità operativa genera la capacità di raggiungere più alti livelli di efficienza e più rapidi miglioramenti della qualità dei prodotti. Al presente, le grandi imprese che hanno riconosciuto l’importanza di recepire la logica dell’Agile Management sono impegnate a governare l’Agilità operativa a livello di teams e di unità operative. Ed è proprio l’Agilità operativa che può permettere all’impresa di realizzare rapidi cambiamenti nel mercato. Essa, infatti, può evitare all’impresa di rimanere bloccata di fronte al cambiamento del mercato e supportarla nel fronteggiamento della concorrenza. E ciò, perchè in questo modo l’impresa viene messa nella condizione di poter focalizzare il il suo lavoro su ciò che aggiunge valore ai clienti e ad eliminare sistematicamente ciò che lo riduce, sì da permetterle di conseguire guadagni di efficienza e conseguenti riduzioni dei costi. In più, dando a ciascun membro dell’organizzazione una chiara valutazione delle esigenze del consumatore, l’impresa viene messa nella condizione, lavorando in piccoli gruppi e con cicli brevi, di conseguire continui miglioramenti dei prodotti e dei servizi esistenti (miglioramenti della qualità) (Denning, 2017). Raggiungere l’Agilità a tutto campo tuttavia per molte imprese rappresenta una sfida, soprattutto per quelle che tuttora mirano in primo luogo a massimizzare il valore per gli azionisti, riflesso nel prezzo corrente delle azioni possedute. La transizione è particolarmente difficile ed impegnativa in quelle imprese nelle quali gli stessi managers di alto livello stanno ancora imparando ad abbracciare ed a comprendere la mentalità Agile. “Molto spesso, i managers di alto livello guardano all’Agile come una mera serie di strumenti e di processi che i dipendenti di più basso livello del dipartimento di tecnologia informatica debbono controllare, piuttosto che una mentalità che essi stessi debbono comprendere, apprendere e vivere quotidianamente. In definitiva, Agile è una mentalità” (Denning, 2017).

L’Agilità Operativa può assicurare all’impresa di sopravvivere nel breve termine in un mercato sempre più competitivo ed in forte cambiamento. Ma gli aumenti dell’efficienza ed i miglioramenti della qualità dei prodotti raramente possono permettere all’impresa di conseguire alti profitti. Per mirare a tanto l’impresa deve andare oltre i prodotti ed i servizi esistenti ed aprirsi a mercati che al presente non esistono. Questo cambiamento di notevole portata richiede all’impresa il superamento dei limiti dell’Agilità Operativa e la sua decisa proiezione nella direzione dell’Agilità Strategica (Denning, 2017).

In linea logica è agevole sostenere che vi sia una progressione naturale dall’Agilità Operativa all’Agilità strategica. In sede realizzativa la stessa si presenta molto più problematica. In vero, l’impresa può iniziare il suo percorso dell’Agilità costituendo alcuni teams per avviare l’implementazione dell’Agilità operativa. Successivamente, essa costituirà progressivamente nuovi teams sino a strutturare un’intera unità di attività. Si richiama al riguardo l’esperienza vissuta da Microsoft nel 2011 con la costituzione della Developer Division (Denning, 2017). Quindi Il processo continuerà ancora procedendo alla ristrutturazione in questo modo delle differenti unità dell’impresa sino a strutturare in termini di teams l’intera impresa. In questo modo essa vedrà rafforzata la sua capacità di aumentare la sua efficienza interna e di migliorare la qualità dei suoi prodotti. Una volta realizzata la sua Agilità Operativa l’impresa dovrà affrontare il cambiamento più complesso, e quindi più impegnativo, per realizzare la

sua Agilità Strategica. Solo procedendo in questo modo essa potrà creare la sua capacità ad aprirsi a nuovi mercati. Al riguardo si citano come casi particolarmente significativi quelli di Amazon e di Apple (Denning, 2017).

L'Agilità Strategica è necessaria non solo per superare i limiti dei profitti realizzabili tramite l'Agilità Operativa, ma anche perchè nel 21mo secolo sono caduti in larga misura i confini che delimitavano i differenti settori produttivi (Denning, 2017).

Nel 20mo secolo ciascuna impresa disponeva di una competenza core, che, per risultare solida e stabile, si configurava come sua "capacità distintiva". L'impresa progettava e realizzava un prodotto e lo commercializzava tramite il marketing di massa. La maggior parte delle iniziative delle imprese di inserirsi nei mercati adiacenti al proprio erano coronati da clamorosi insuccessi. I managers erano inclini a mettersi in evidenza in quel contesto di mercato, fondamentalmente oligopolistico, concentrandosi e cercando di dominare il core business dell'impresa.

Nel 21.mo secolo c'è stata una notevole evoluzione. È significativo al riguardo che Apple si sia spostata dai computers, all'iPod, all'iPhone, all'iPad ed all'iWatch (Denning, 2017). A sua volta Amazon si è spostata dalla vendita al dettaglio dei libri, alla vendita dettaglio di ogni cosa, ai servizi informatici di cloud, allo streaming della musica e dei video, alla produzione di films (Denning, 2017).

Mentre queste imprese inizialmente venivano intese come appartenenti ad un particolare settore, al presente i confini tra i differenti settori sono progressivamente caduti. Un'impresa non può più controllare a lungo il settore nel quale ha sviluppato la sua competenza core. L'aspettativa che le imprese possano rimanere in un settore industriale per sempre è divenuto sempre più un "artefatto del passato" (PwC, 2016).

Un recente report di PwC "The future of Industries: Bringing Down the Walls" documenta come i confini tra i differenti settori si siano progressivamente dissolti. In esso si afferma: "La velocità del cambiamento tecnologico sta creando almeno in prospettiva un nuovo ordine industriale nel quale la maggior parte delle imprese non opererà per lungo tempo entro le zone di conforto dei loro settori. Già alcune imprese (Apple, Amazon, e General Electric, fra esse) stanno audacemente e con successo muovendosi in nuovi settori. Ora quasi ogni altra impresa dovrà svolgere la sua attività in questo modo" (PwC, 2016).

Il report cita molti esempi di settori che stanno per essere ridefiniti e reinventati:

- Telecomunicazioni: un'impresa telefonica la cui attività principale è quella di gestire la trasmissione delle chiamate e dei dati, ora diviene un'impresa che gestisce contenuti di intrattenimento;
- Il settore automobilistico: le imprese fabbricanti di auto si prevede che in futuro saranno "facilitatrici della mobilità su domanda. I consumatori ordineranno auto per i servizi di mobilità per soddisfare i loro bisogni immediati: un'auto spaziosa per spostarsi con la famiglia nel weekend, un'auto piccola per spostarsi in città. Se a ciò si aggiunge l'auto che si guida senza conducente ed il potenziale per il car-sharing, non è difficile prospettarsi un futuro nel quale la proprietà dell'auto sarà l'eccezione piuttosto che la regola".
- Il settore elettrico: per l'industria di produzione dell'energia elettrica si prospetta un futuro di importati infrastrutture. Esso inizia con "il controllo della sicurezza e della temperatura" e si estende sino ad abbracciare "un insieme composito di servizi integrati ed automatizzati, che includono il management dell'energia su larga scala, il

- monitoraggio della manutenzione degli edifici, la gestione delle risorse delle città, l'efficienza del trasporti, e l'assistenza agli anziani".
- L'Hardware: l'Internet delle cose sta trasformando l'hardware, atteso che le imprese possono aggiungere sensori ai loro prodotti per permettere la loro manutenzione preventiva ed altre forme di sicurezza e di monitoraggio.
 - L'Assistenza sanitaria: anche in questo campo, Internet delle cose permette "l'uso di sensori per fornire dati che possano permettere ai medici di utilizzarli per fare diagnosi tempestive o controlli in tempo reale dei risultati delle cure". Nel processo sanitario "i tradizionali confini che separavano la tecnologia, le prestazioni sanitarie di cura, ed i farmaci sono caduti".
 - I "Servizi personalizzati": "Internet delle cose si è focalizzata con grande intensità sui risultati, sulla convenienza, e sul valore. Nella fabbricazione dei prodotti destinati al consumatore, per esempio internet delle cose rende possibile ottenere il feedback direttamente dal consumatore e sviluppa un maggior numero di reazioni personali con essi, bypassando potenzialmente i dettaglianti e ridefinendo in questo modo i confini del settore".
 - La Stampa a tre dimensioni: "Arriverà presto il tempo nel quale la fabbricazione digitale permetterà ad una sola fabbrica di costruire ognicosa dalle parti di un aereo agli ornamenti di un giardino".

Il risultato di quanto abbiamo esposto sopra sarà che le imprese di tutti i settori dovranno essere pronte a spostare i loro orizzonti oltre i confini dei loro attuali settori. "Questo non significa necessariamente che i confini dei differenti settori spariranno, Ma che i leader di un dato settore dovrebbero attendersi che i loro settori saranno trasformati, probabilmente entro una decade, dalle onde forti del cambiamento della tecnologia" (Denning, 2017).

Realizzare l'Agilità strategica è altamente difficile. In aggiunta al governo dell'Agilità operativa l'impresa dovrà affrontare le pressioni sociali, finanziarie ed istituzionali al mantenimento dello status quo. Come ha osservato David Brooks "alcuni percorsi predeterminati sono antagonisti alla creatività, all'innovazione ed alla creazione di valore" (Denning, 2017).

L'Agilità strategica può essere realizzata seguendo due approcci: sia come prodotto congiunto dell'Agilità operativa sia tramite un progetto finalizzato a generare l'innovazione creatrice di un mercato.

Un caso di innovazione derivata da un altro prodotto è offerto da Spotify. Quest'impresa ha come attività principale quella di costituire e mettere a disposizione dei clienti una vasta raccolta di brani musicali costituita da milioni di unità. I clienti di Spotify vedevano come ostacolo alla fruizione di questa raccolta la lunga ricerca comportata dall'individuazione dei brani musicali preferiti. Spesso il tempo richiesto dalla ricerca dei brani da ascoltare superava i tempi di fruizione degli stessi. Spotify per risolvere il problema condusse una ricerca mirata i risultati della quale la indussero a progettare e realizzare uno strumento che potesse soddisfare le esigenze dei suoi clienti: il Discover Weekly. Questo strumento, non solo permise di risolvere il problema evidenziato dai suoi clienti esistenti, permettendo loro di soddisfare le particolari esigenze musicali tramite l'accesso a milioni di playlists esistenti, ma anche di migliorare l'offerta tramite la messa a disposizione di playlists personalizzate per ciascuna tipologia di utilizzatore ogni settimana. L'innovazione ebbe un tale successo che si tradusse in dieci milioni di nuovi utilizzatori e divenne di fatto il brand dell'impresa. Infatti, da allora in

poi, nella maggior parte dei paesi in cui Spotify è presente, il suo nome è identificato con il nome dello strumento di accesso alla vastissima raccolta di brani musicali a sua disposizione.

L'approccio di Spotify all'innovazione è stato basato sul principio della lean-startup. In base al quale l'innovazione è realizzata muovendo da una nuova idea e procedendo, dapprima, con l'accertamento dell'esistenza di una schiera di consumatori abbastanza numerosa interessata all'acquisto del prodotto che potrà scaturire dalla stessa. Successivamente, si procederà alla costruzione di un prototipo che, tramite una serie di miglioramenti ed affinamenti progressivi, potrà portare al nuovo prodotto da commercializzare con successo sul mercato. Quest'approccio, pur se potrà essere coronato da successo quando venga impiegato per migliorare dei prodotti esistenti, evidenzia una serie di limiti quando sia utilizzato per generare innovazioni che creano un mercato (Denning, 2017). E ciò, per una serie di ragioni esposte di seguito. In primo luogo, perchè nelle imprese in funzionamento i teams Agili sono principalmente focalizzati sul miglioramento dei prodotti destinati ai clienti esistenti. Per contro per realizzare con successo innovazioni che creano un mercato è necessario focalizzare il processo dell'innovazione sui non utilizzatori. In secondo luogo, perchè le innovazioni che creano un mercato in alcuni casi sono realizzate eliminando, e non aggiungendo, alcune caratteristiche dei prodotti esistenti. E' paradossale: si realizza l'innovazione eliminando alcune caratteristiche dei prodotti esistenti. Il risultato della semplificazione della struttura del prodotto è duplice: si riduce il suo costo e, quindi, il suo prezzo, e si amplia in notevole misura il numero dei nuovi utilizzatori, che, come conseguenza, permette di realizzare economie di scala più o meno elevate. I Casi Ryan Air e EasyJet sono alquanto significativi al riguardo. Entrambe le compagnie di navigazione aerea hanno innovato profondamente il trasporto aereo tramite la semplificazione del servizio offerto. Esse, nell'ottica di ridurre i costi, hanno perseguito la strategia di utilizzare un unico tipo di aereo. Questa decisione ha permesso loro di realizzare sia notevoli economie di scala nei costi d'acquisto degli aerei, tramite l'acquisto simultaneo di un certo numero di aerei, sia notevoli economie di costi della manutenzione. In più, esse, sia pure in differenti modi, hanno eliminato alcune componenti del servizio – fondamentalmente i servizi pasto, il servizio bar, i servizi assegnazione posti, il servizio bagaglio gratuito – il che ha consentito loro di realizzare notevoli economie di costo. La realizzazione di queste ultime hanno permesso loro di offrire il servizio a prezzi particolarmente bassi. La riduzione dei prezzi, a sua volta, ha permesso a dette imprese, da un lato, di aumentare la domanda di servizi e, in connessione, di assicurare a quasi tutti i voli la vendita di tutti i posti disponibili: La conseguenza di ciò è stata la saturazione sistematica dell'utilizzo della capacità dei aerei con il conseguente aumento delle economie di scala. Da queste ultime le imprese considerate hanno tratto significativi effetti positivi sui loro risultati economici.. Questa profonda ristrutturazione del servizio aereo e la notevole riduzione dei prezzi ai quali lo stesso può essere offerto ha di fatto realizzato un'innovazione che ha creato un mercato, atteso che il nuovo servizio ed il prezzo più basso al quale lo stesso è offerto, ha creato un nuovo mercato del trasporto aereo passeggeri.

Anche se la descrizione del processo di innovazione brevemente presentata sopra può dare l'idea che lo stesso sia stato di agevole realizzazione, va subito precisato che lo stesso si è presentato alquanto complesso. Infatti, nelle imprese che si avvalgono dei teams agili è difficile che facendo leva sugli stessi si possano semplificare dei processi. Gli è che essi tendono ad opporre resistenza ad eliminare alcune caratteristiche dei prodotti esistenti, atteso che il loro orientamento è fondamentalmente rivolto al miglioramento dei prodotti esistenti nel presupposto che le loro caratteristiche saranno valutate necessarie dai clienti. Quindi, salvo

che vi sia un ordine preciso degli organi superiori dell'impresa volto ad eliminare alcune caratteristiche dei prodotti, è improbabile che i teams prendano iniziative volte alla semplificazione dei prodotti. Questo spiega, in parte, perchè le grandi compagnie di navigazione aerea incontrino difficoltà a recepire la logica gestionale delle compagnie di navigazione aerea low-cost.

In terzo luogo, le innovazioni che creano un mercato possono portare alla cannibalizzazione di alcuni prodotti dell'impresa e determinare, di conseguenza, la resistenza a realizzarle. Al riguardo, è alquanto emblematico il caso vissuto dalla Apple in sede di decisione di incorporare o meno il riproduttore di brani musicali nell'iPhone. Questo, perchè procedendo a tanto si sarebbero penalizzate le vendite dell'iPad. La ragione per la quale venne deciso di procedere a tanto, pur nella certezza di dover subire la diminuzione delle vendite dell'iPad, fu quella di evitare che fossero le imprese concorrenti a realizzare per prime tale innovazione nei cellulari. In effetti la decisione fu presa e si rivelò vincente, atteso che l'introduzione di tale componente innovativa nell'iPhone determinò un aumento vertiginoso dei ricavi delle sue vendite tale da superare di gran lunga i minori ricavi subiti per effetto delle diminuzioni delle vendite dell'iPad.

Per realizzare le innovazioni che creano un mercato è necessario comprendere il contenuto e la portata dell'Agilità strategica.

Una guida per l'Agilità Strategica fornisce la base per generare proposte di valore legate alla creazione di un mercato che sistematicamente crei nuovi prodotti e servizi in grado di soddisfare in alto grado una forte domanda ed un forte sviluppo alimentati sia dai consumatori che dai non consumatori. Il fine è quello di creare prodotti o servizi che comportino una concorrenza limitata, proprio perchè essi soddisfano un bisogno esistente nel mercato ma che al presente non viene soddisfatto: la redditività dei cosiddetti "oceani blu" (Denning, 2017).

Le proposte di nuovi mercati che creano valore comportano un cambiamento nel modo di pensare dal "noto" allo "sconosciuto", dai "prodotti esistenti" e quindi "noti" ai "prodotti sconosciuti" ossia ai "prodotti innovativi", e dagli "utilizzatori" ai "non utilizzatori" dei prodotti dell'impresa. Questo, a sua volta, comporta la ridefinizione di come i bisogni vanno soddisfatti e dei processi necessari a tale scopo, nonché la scoperta per i consumatori ed i non consumatori degli elementi che sono fuori dal pensiero corrente, e per l'impresa la ridefinizione del settore al quale appartiene.

Quanto esposto sopra comporta anche lo spostamento dell'attenzione dai risultati perseguiti dall'impresa alla considerazione dei risultati per i consumatori e gli utilizzatori del prodotto o servizio. Anzichè pensare all'impresa come fornitrice di un particolare prodotto o servizio bisogna pensare ad essa come una produttrice di risultati. I clienti fanno pochi acquisti per avere la disponibilità di beni fisici. La maggior parte dei loro acquisti è effettuata per ottenere risultati, utilità, comodità e valore, e l'impresa è intesa come la facilitatrice di questi risultati. Christensen ed i suoi colleghi nel loro libro "Competing Against Luck" sostengono che definire i bisogni dei consumatori tramite le ricerche di mercato può portare a focalizzare l'attenzione sui "bisogni funzionali" senza tenere conto delle più ampie dimensioni sociali ed emotive del comportamento dei consumatori, che in molti casi hanno la stessa se non un più alta importanza dei primi, e possono essere i drivers del comportamento nelle scelte d'acquisto. Così, ad esempio, l'orologio Rolex è uno status symbol, e la maggior parte di

coloro che lo acquistano sono disposti a pagare il suo prezzo alto perchè gli danno valore soprattutto per le sue variabili intangibili (Christensen, 2016)

13 - Il Modello di Carlson

Curt Carlson insieme ad alcuni suoi colleghi della Silicon Valley ha curato la stesura di una guida per sviluppare le proposte di innovazioni che creano un mercato, contenuta nel suo libro "Innovation: The Five Discipline for Creating What Customers Want" (52). La guida descrive un disegno organizzativo ed un processo di creazione di valore per realizzare un'innovazione di alto profilo. Il modello che essa fornisce, denominato "i4i", acronimo di Innovation for Implementation, correttamente utilizzato permette di definire, in modo conciso ma completo, la proposta di una innovazione finalizzata alla creazione di un nuovo mercato. Essa si articola in quattro parti – il Bisogno, l'Approccio, i Benefici e la Concorrenza, sintetizzati nell'acronimo BABC (Carlson, 2008).

Il processo proposto inizia con la focalizzazione dell'attenzione sui risultati e sui bisogni potenziali dei consumatori, non con la focalizzazione sui bisogni dell'impresa nel ruolo di innovatore o sui bisogni degli azionisti, ossia sulla redditività attesa dal loro investimento nel capitale dell'impresa. In particolare, in essa si evidenzia l'importanza di porsi queste domande: il consumatore ha un bisogno di qualcosa? In caso di risposta affermativa bisogna chiedersi: quanto è acuto il tipo di bisogno? Il soddisfacimento del bisogno richiede una soluzione del tipo salvavita, del tipo calmante del dolore o del tipo coadiuvante al superamento dello stesso? Ed ancora, è possibile quantificare il bisogno? Il bisogno è rilevante per una persona, per alcune persone o per un'intera popolazione? Ad avviso di Carlson la prima cosa da fare è registrare il bisogno per come è possibile valutarlo e determinare in parallelo l'ampiezza dello scopo che si vuole raggiungere. In connessione è necessario chiedersi: nel caso in cui non sia abbastanza grande (ossia non impatti un significativo numero di persone) vale ancora la pena di farlo? Se a queste domande non si sa dare una risposta è necessario effettuare ulteriori ricerche sino a che non sia possibile quantificare i bisogni individuati (Carlson, 2008).

Successivamente, si deve procedere all'individuazione dei non consumatori. È indubbio, infatti, che se le valutazioni dovranno essere focalizzate in primo luogo sui consumatori, la ricerca non può fermarsi ad essi. Quando gli utilizzatori del prodotto individuato sono diversi dai consumatori la ricerca deve essere estesa ad essi. In più, la ricerca non deve essere limitata solo all'individuazione dei potenziali consumatori ed utilizzatori ma estendersi anche a come essi si comportano in sede di utilizzo del prodotto. Ciò richiede l'estensione della ricerca a tutti quei beni e servizi che essi possono utilizzare insieme al prodotto frutto dell'innovazione. Queste informazioni sono ottenute nella maggior parte dei casi in sede di definizione della struttura del nuovo prodotto, che potrebbe inglobarli in tutto o in parte. Infine, è necessario estendere la ricerca per accertare se esistano e quali siano le alternative al nuovo prodotto, alle quali potranno accedere i consumatori del nuovo prodotto che si sta progettando di realizzare per soddisfare i loro bisogni.

Particolare importanza va riservata allo studio del mercato potenziale del nuovo prodotto, tenendo conto della sua strutturazione in segmenti e della esigenza di operare nel maggior numero di essi, atteso che l'innovazione di prodotto può risultare conveniente solo se si prospetta per essa un mercato alquanto ampio (Carlson, 2008).

L'impresa deve disporre delle capacità che le permettano di operare su una scala dimensionale adeguata alle caratteristiche del nuovo prodotto. Così, quando Apple decise di entrare nel mercato degli smartphones con l'iPhone essa dovette dotarsi della capacità di gestire milioni di transazioni all'anno. Questo comportò per essa una profonda trasformazione organizzativa (Thiel, 2014).

Peter Thiel, un pioniere dell'innovazione, nel suo libro "Zero a Uno" individua il principale compito dell'impresa che decide di intraprendere un progetto di innovazione di alto profilo nella creazione e nella difesa di una posizione monopolistica sul mercato attraverso una tecnologia d'avanguardia (Denning, 2017).

Un'impresa per avere successo deve poter contare sull'esistenza di barriere all'entrata che le diano un'opportunità ed una sorta di monopolio e, quindi, l'incentivo a sviluppare la sua idea nel modo più pieno. Senza l'esistenza di una qualsiasi barriera, l'impresa, piuttosto che focalizzarsi sull'affinamento dell'idea core al tempo in cui era più necessario, dovrebbe spendere tutta la sua energia nel dissuadere le altre imprese dal sottrarle spazi di mercato. Invece di semplificare le sue idee, che è la chiave del successo, l'impresa finirebbe col renderle più complesse, il che la porterebbe alla rovina certa. L'approccio deve contenere anche un disegno di business model della nuova innovazione: come essa genererà vendite e produrrà profitto. Molte imprese falliscono nel realizzare un'innovazione perchè non ne hanno uno. Questo costituisce un grande handicap, atteso che le innovazioni distruttive spesso sono realizzate avvalendosi di modelli di gestione di alto profilo (Amazon, Apple, Uber ed altre) (Denning, 2017).

Pensare nella logica delle "piattaforme". Le imprese che hanno esternalizzato con successo molti loro processi sono state anche quelle che hanno gestito gran parte dei problemi comportati dal cambiamento avvalendosi dell'ecosistema. Procedendo in questo modo il management prende le decisioni senza doversi preoccupare dei problemi comportati dall'aumento delle dimensioni. Così, ad esempio, Apple fu in grado di sviluppare un ecosistema composto da circa 500.000 sviluppatori. Questo significa che il management non dovette fronteggiare il carico amministrativo che avrebbe comportato l'investimento in misura crescente in un esercito interno di sviluppatori per realizzare le sue Apps. Questa specie di esternalizzazione, non solo riduce il carico di lavoro del management, ma permette di realizzare lo sviluppo dell'attività in modo più rapido. La tendenza affermata negli ultimi anni è quella dello sviluppo e dell'espansione della piattaforma degli ecosistemi per consegnare tali risultati alle imprese di molti differenti settori. Amazon fornisce già l'uso di una sua piattaforma ai venditori. Le imprese leader stanno rafforzando le loro posizioni come fornitori di piattaforme alle imprese di numerosi settori. GE e Siemens, per esempio, hanno sviluppato ciascuna un sistema basato sulla "nuvola" per connettere macchine ed apparecchiature da numerose imprese, agevolando le transazioni, le operazioni e la logistica, e raccogliendo ed analizzando una grande massa di dati (Denning, 2017).

Acquisire la competenza digitale: Tradizionalmente i cambiamenti da realizzare in aree adiacenti a quella attuale dell'impresa sono stati percepiti come rischiosi e le imprese sono state consigliate a rimanere nel loro core business. Una volta che le imprese abbiano acquisito le loro competenze gestendo grandi masse di dati, ed operando in una struttura a rete, esse diventano abili a rendere assai rari i movimenti verso l'adiacenza come in Amazon. Come risultato, l'idea di un core business stesso non è statica, ossia fissa per lungo tempo, ma

dinamica. Gli è che un core business fluido permette di muoversi in nuovi settori, sviluppando molto velocemente le competenze richieste.

I benefici di costo sono parte della proposta di valore, atteso che quest'ultima esprime, non solo quanto è più conveniente, ma anche di quanto è migliore la nuova soluzione nella vita del consumatore. Al riguardo è importante comprendere che ogni beneficio significativo può essere quantificato, anche se solo in modo approssimato. Spesso la quantificazione dei benefici può avvenire solo in termini di vantaggi intangibili ma comunque quantificabili, sia pure per via indiretta.

La sezione finale della Value Proposition – la Concorrenza – riguarda ciò che le altre imprese sono o potrebbero fare per soddisfare gli stessi bisogni che l'impresa ha identificato. È da evitare il convincimento che l'idea che si sta sviluppando sia così originale da escludere l'esistenza di una qualsiasi concorrenza. Gli è che ogni idea, anche quelle che si prospettano "uniche", sono esposte alla concorrenza. È per questo che la fonte delle difficoltà per lo sviluppo di un'innovazione è costituita dalla identificazione della concorrenza. Una volta che siano stati identificati i potenziali concorrenti sarà possibile accertare se l'innovazione che si vuole sviluppare è una delle differenti soluzioni al problema dei consumatori che, tramite l'innovazione, si mira a realizzare. A questo punto si deve procedere all'individuazione delle alternative più preoccupanti sotto il profilo competitivo ed a confrontarle con la soluzione innovativa che si intende sviluppare evidenziandone i pro ed i contro. Se il risultato dei confronti più significativi è sfavorevole è necessario procedere oltre apportando modifiche all'idea iniziale nell'intento di ridurre al massimo o eliminare del tutto gli aspetti penalizzanti. Dopo aver sviluppato l'intero ciclo NABC è necessario procedere alla sua iterazione. Quindi si procederà al riesame della valutazione del bisogno da soddisfare tramite il prodotto frutto dell'innovazione per verificare se nel frattempo lo stesso abbia subito cambiamenti significativi. Si dovrà poi verificare se l'approccio seguito nel valutare la barriera all'entrata dei concorrenti resti ancora valida o vada riposizionato. Anche per quanto riguarda la valutazione dei benefici dell'innovazione in termini di costi sia per il consumatore che per l'impresa si dovrà verificare se resti ancora valida o vada opportunamente riveduta e corretta. E ancora, si dovrà verificare se la valutazione della concorrenza condotta in precedenza resti ancora valida o vada opportunamente aggiornata.

Quanto abbiamo esposto sopra evidenzia che il processo di sviluppo di un'innovazione che crea un mercato si presenta alquanto articolato, complesso ed impegnativo. Articolato, a motivo dei numerosi e differenti problemi che vanno affrontati e risolti, complesso ed impegnativo perchè i problemi vanno affrontati in più stadi, tramite una serie di iterazioni, di revisioni e di aggiustamenti delle valutazioni effettuate in precedenza, che permettono progressivamente di giungere ad un progetto definitivo valido ed esaustivo.

14 - Conclusioni

In quest'articolo abbiamo avuto modo di approfondire in dati aspetti i rapporti dinamici e complessi che l'impresa è chiamata a costruire e mantenere nel tempo in risposta o provocando il cambiamento del mercato e dell'ambiente. Questi rapporti hanno natura vitale atteso che l'impresa è costituita solo al verificarsi di date condizioni dell'ambiente e del mercato, vive ed accresce il suo vantaggio competitivo, solo ed in quanto sappia costruire e sviluppare nel tempo un suo adattamento dinamico agli stessi, cessa di esistere quando non riesce più a mantenere un suo rapporto costruttivo con gli stessi. In questo suo complesso e

mutevole adattamento al cambiamento del mercato e dell'ambiente essa è chiamata ad anticipare i "punti di svolta", ossia le situazioni nelle quali, per assicurare la continuità della sua gestione, deve realizzare un cambiamento profondo nella sua strategia, tale da riposizionarsi in termini competitivi sul mercato. In altri termini, l'impresa procede continuativamente a realizzare il suo adattamento al mercato, facendo leva principalmente sull'aumento dell'efficienza dei suoi processi di gestione e sul miglioramento dei prodotti offerti alla clientela. Procedendo in questo modo, essa assicura la continuità della sua gestione, facendo leva sull'impiego efficiente ed efficace delle risorse a disposizione. Continuità che essa realizza raggiungendo nel tempo differenti successive posizioni di equilibrio dinamico con il mercato in continuo cambiamento facendo leva sulla sua struttura e sulle sue capacità. Nel tempo, però, l'aumento dell'intensità del cambiamento dell'ambiente e del mercato rende sempre più difficile ed impegnativo per l'impresa il raggiungimento di un conveniente equilibrio con gli stessi sino al punto in cui essa si rende conto che questo equilibrio dinamico non può essere più raggiunto se non tramite il suo radicale e nuovo riposizionamento strategico sullo stesso. È questo il "Punto di svolta" che impone all'impresa la decisione e l'implementazione di una strategia che le permetta di superare la posizione competitiva raggiunta sul mercato nell'ottica realizzarne una radicalmente nuova. Il processo che rende possibile questo cambiamento profondo e radicale della posizione competitiva dell'impresa sul mercato è quello dell'"Innovazione" in grado di creare un nuovo mercato. Nell'articolo, dopo aver analizzato come l'impresa possa fronteggiare gli eventi imprevedibili ed imprevedibili nell'ottica di assicurare, tramite l'adattamento dinamico al mercato, la sua continuità nel breve periodo, ci soffermiamo sulla situazione nella quale l'impresa, valutando tempestivamente il raggiungimento del "Punto di svolta", si sente responsabilizzata a ricercare e ad implementare il percorso dell'Innovazione che, compatibilmente con le risorse disponibili ed acquisibili, e facendo leva sulle capacità e sulle abilità delle risorse umane a disposizione, e soprattutto sulla cultura che essa ha saputo sviluppare nel tempo al suo interno, le permetta di realizzare un cambiamento strategico radicale nell'ottica di sviluppare il suo posizionamento competitivo sul mercato.

REFERENCES

- Braman R.J. (2017), *How to create a Business Resilience Plan and Why*, Facebook 26 January 2017. Linton L. (1698), *Continuity Vs Crisis Management*, <https://yourbusiness.azcentral.com>.
- Carlson C. (2008), *Innovation: The Five Discipline for Creating What Customers Want*, *Crown Business*.
- Chan Kim W. and Mauborgne R. (2015), *How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*.
- Chesbrough H.W. (2003), *The era of Open Innovation: MIT Sloan Management Review*, Spring 2003.
- Chesbrough H.W. and Aringhieri E. (2017), *Così il Gruppo Dompè affronta la disruption del pharma*, intervista di Giovanni Iozzia, <https://www.economyup.it/life-science>.
- Christensen C. (2016), *Competing against luck, The Story of Customer Choice*.
- Denning S. (2015), *How To Make The Whole Organization Agile*, *Forbes*, July 2015.
- Denning S. (2016), *The four Keys You Need to Achieve Strategic Agility*, *Forbes*, May 2017.
- Denning S. (2017), *Moving To Blue Ocean Strategy: A Five-Step Process To Make The Shift*, *Forbes*, September 2017.
- Denning S. (2017), *Beyond Agile Operations: How To Achieve The Holy Grail Of Strategic Agility*, *Forbes*, February 2017.
- Ivezic M. (2017), *Enterprise Resilience-resilience- A model to survive and thrive in a world of change*; <https://www.linkedin.com>, in L. Selleri, *Cambiamento dell'Ambiente e Vulnerabilità dell'Impresa: il ruolo integrato Dell'ER della Resilienza e dell'Antifragilità nel fronteggiamento del Risiko e dell'Incertezza*, *Economia Aziendale Online*, n. 2/2017.
- Lindros K. and Tittel E. (2017), *How to create an effective business continuity plan*. CIO.
- Owen S. (2016), *The Role of Risk Management in Disruption & Innovation*, <https://www.linkedin.com/pulse/role-risk-magement-disruption-innovationstephani>.
- Pillai J. (2015), *Difference between DR, BC and Crisis Management*. <http://www.Stay in business.com>.
- PwC (2016), *The Future of Industry: Brings Down the Walls*.
- Satell G. (2013), *How to manage Innovation*, <http://www,Forbes, /Tech>.
- Selleri L. (1978), *Introduzione alle indagini di Mercato*, Pavia.
- Selleri L. (2016), *L'Enterprise Risk Management quale sistema di protezione e di creazione di valore*; *Economia Aziendale Online*, n. 3/2016.
- Selleri L. (2017), *Cambiamento dell'ambiente e vulnerabilità d'impresa: il ruolo integrato dell'ERM, della Resilienza e dell'Antifragilità nel fronteggiamento del Risiko e dell'Incertezza*; *Economia Aziendale Online*, n. 2 /2017.
- Thiel P. (2014), *Zero to One*, *Crown Business*.
- Thiel P. (2016), *Competition is for losers*, *Wall Street Journal*, 30 April 2016.
- Woo R. and Gallgan M. (2015), *Crisis Leadership: Five Principles for Managing the Unexpected*, <http:// deloitte. Wsj. Com/risk and compliance>.