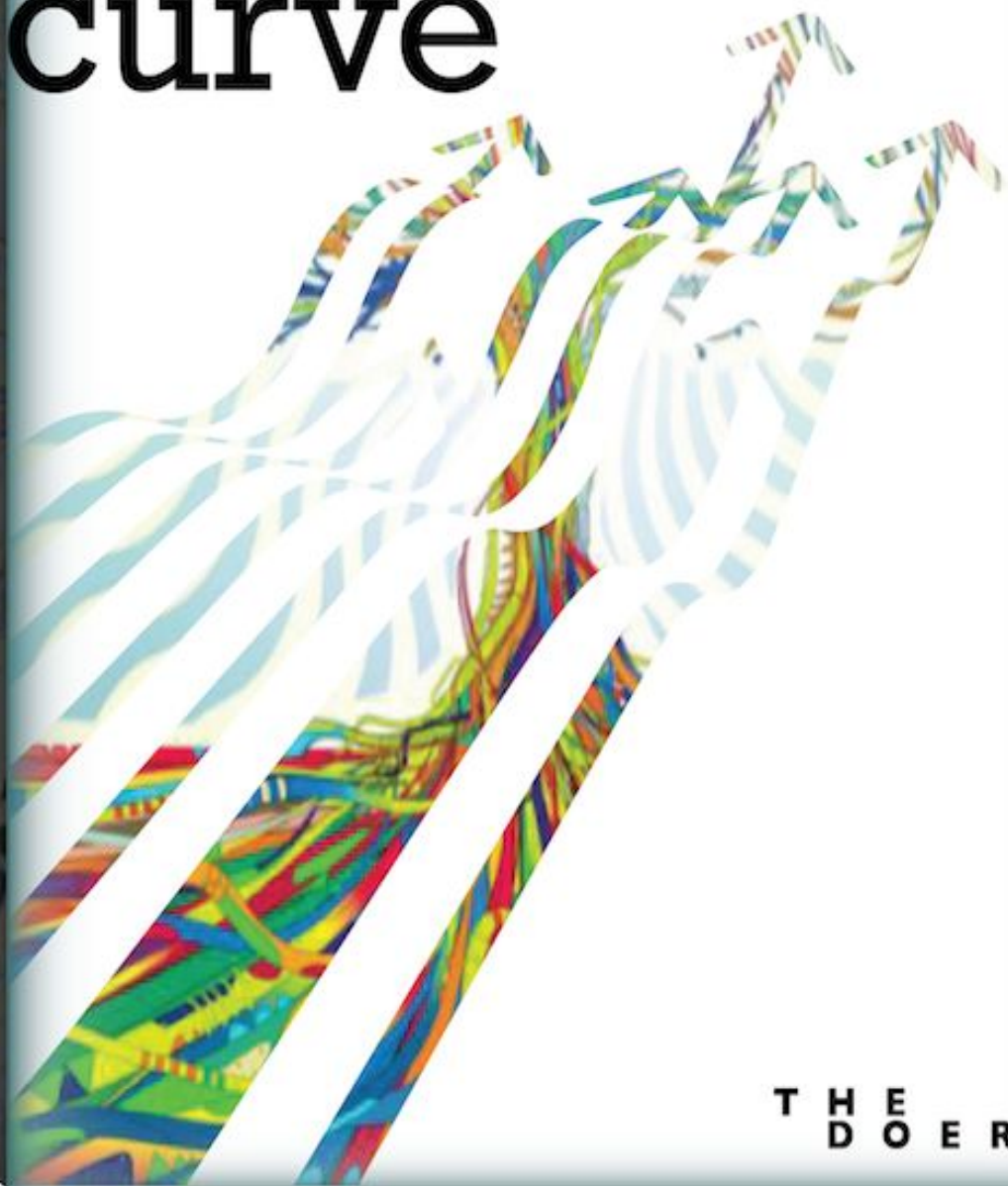


—

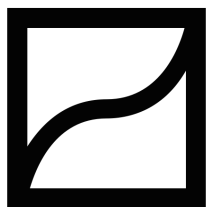
the next curve



T H E
D O E R S

“A good hockey player plays when the puck is, a great hockey player plays where the puck is going to be.

Wayne Gretzky



The Next Curve è un progetto di The Doers -
thedoers.co

Ringraziamo i lettori per qualsiasi commento
volessero condividere a

thenextcurve@thedoers.co

Prima edizione Marzo 2017

Introduzione - perchè questo white paper è per te	5
La vera ragione per cui le grandi aziende perdono la gara dell'innovazione	9
Cos'è la logica di business	13
Il modo migliore per assicurare un futuro ad un'azienda di successo	15
Business value = Customer Value	17
Organizzazioni per l'innovazione	17
Il falsi miti dell'innovazione	24
I trigger belief	26
I 5 principi base dell'innovazione	28
Sulle spalle dei giganti	31



Introduzione - perchè questo white paper è per te

Abbiamo il privilegio di condividere la nostra passione e dedizione verso il grande tema dell'innovazione con manager di alto e altissimo livello, che guidano aziende sane ed affermate sul mercato nazionale ed internazionale. Probabilmente anche tu occupi una posizione simile. Ci rassicura la vostra lucidità e proattività nell'interpretare un concetto di fondamentale importanza, tutt'altro che scontato: **nonostante il successo di oggi, innovare è l'unico modo per mantenere una posizione dominante sul mercato di domani**. Vi è chiaro che il vecchio mantra manageriale firmato BCG, "*Milk your cash cow*", al giorno d'oggi è sempre meno rilevante. Vi è chiaro che per un'azienda come la tua, le conseguenze di una cattiva performance nella gara dell'innovazione, possono essere drastiche.

Il vantaggio competitivo è sempre stato di natura temporanea, ma siete consapevoli che viviamo in un'era in cui l'accelerare dei cambiamenti ne restringe vertiginosamente il perimetro. Il successo può essere mantenuto solo se le sue radici sono continuamente ri-esaminate, messe in discussione, superate, ricostruite.



E' per questo che, anche se di successo, vi state chiedendo come testare regolarmente e sistematicamente il vostro modello di business.

La difficoltà di molte grandi aziende a stare sul mercato, tuttavia, è sotto gli occhi di tutti, a segnalarci che non basta essere bravi e prudenti nel traguardare la rotta verso il mercato del futuro: per restarne i leader, per continuare a crescere, per continuare a generare valore per i clienti, per gli investitori, per sè stessi, occorre **eccellere** nella capacità di guidare e gestire il “*change*” - almeno quanto lo si è nell’amministrare il “*run*”. Occorre diventare ambidestri. L’abilità di suscitare e guidare l’innovazione è ciò che distingue gli amministratori del presente, dai leader che ispirano e creano il futuro.

L’obiettivo dei workshop The Next Curve® è rafforzare questa abilità, sfidarla, metterla alla prova e proporre delle strade perchè diventi un asset - fatto di processi e risorse - strategico per la tua azienda, e per il dominio del suo mercato. Queste strade coinvolgono strumenti e cambiamenti di carattere culturale, di processo, di metodo, e riguardano tanto gli individui, quanto l’organizzazione.



Senza la pretesa di essere esaustivo, questo white paper vuole avvicinarvi ad alcune risposte importanti:

- Qual è la vera ragione per cui le grandi aziende perdono la gara dell'innovazione?
- Qual è il modo migliore per assicurare un futuro ad un'azienda di successo?



“You have to
innovate
when times
are good.

Michael Dell



La vera ragione per cui le grandi aziende perdono la gara dell'innovazione

Sono nate così tante startup sulla scena mondiale che l'Economist ha paragonato l'esplosione imprenditoriale ad esse collegata ad un Momento Cambriano (l'era della vita della terra in cui, nell'arco di un periodo relativamente breve, la quantità e differenziazione delle specie viventi ha avuto una accelerazione esponenziale).

Aziende tecnologiche ad alto potenziale di crescita sono penetrate in quasi tutti i settori della società; per ogni azienda appartenente all'era industriale in declino è facile trovare una startup emergente appartenente all'era dell'Informazione.

Marc Andreessen ha riassunto questo fenomeno in un aforisma che nel settore è diventato celebre: "Software is eating the world"

- ❑ Kodak => Instagram
- ❑ Borders Books => Amazon
- ❑ Tower Records => iTunes
- ❑ Hilton Hotels => Airbnb



- ❑ Consorzi Taxi => Uber / Lyft / Sidecar

L'immagine di Instagram che si mangia in un boccone Kodak è talmente potente che ci sembra plausibile, e poi inevitabile. Per giustificarlo, accettiamo il mito dello "Slow and blind incumbent", del colosso trionfo del proprio successo, cieco nel riconoscere le minacce che incombono da lontano, e troppo lento per reagire quando ormai è troppo tardi.

Questo modo di pensare non ci aiuta, perchè se non identifichiamo la catena degli eventi che ha portato al fallimento di un colosso come Kodak - ed è solo un esempio! - finiremo per accettarne le conseguenze in modo fatalista ed ineluttabile, anche per la nostra azienda.

Il primo fatto da registrare è che Kodak non è stata per nulla cieca e lenta nell'intercettare le potenzialità delle nuove tecnologie, dal digitale al web. Quando i fondatori di Instagram non erano ancora nati, nei laboratori Kodak è nata la prima macchina fotografica digitale. All'alba del web, nel 1995, Kodak aveva un sito internet avanzato, il cui claim era "Take Picture Further". Nel 1996, al culmine della sua reputazione nei mercati borsistici, Kodak ha inventato il primo sistema di photosharing sul web. Non si è trattato dell'idea isolata di un topo di laboratorio. Il direttore del centro di ricerca e sviluppo di Kodak Brasile, responsabile di quest'invenzione, è poi diventato CEO

dell'intera azienda, ed ha firmato un accordo con America On Line per la realizzazione di un servizio di condivisione di foto su larga scala, chiamato "You've got pictures".

Dal 2005 al 2012 nascono e si affermano sul mercato nuove aziende, con logiche di business molto diverse da Kodak. Flickr, Instagram, Facebook, Picasa, che offrono un servizio (digitale) di intermediazione P2P, cioè sostengono le persone nell'importante compito di condividere memorie *tra loro*.

Anche i rullini assolvevano a questo compito, quando era l'unico modo per farlo, e prima ancora gli illustratori, i pittori, eccetera.

La tecnologia per condividere meglio (dello sviluppo dei rullini) le memorie fotografiche, è arrivata molto prima nelle mani di Kodak: la sola cosa che Kodak non ha saputo fare, è stato cambiare radicalmente il proprio modello di business per adattarlo alla nuova logica di mercato, radicata sul servizio e non più sul prodotto.



Nuova logica di business



Delivery di servizio digitale di intermediazione P2P



Vecchia logica di business



Delivery di prodotto (con aggiunta di servizi)

Non è il software a mangiarsi il mondo in un boccone. Sono i modelli di business abilitati dal software, e da tutte le nuove tecnologie che verranno, a mettere in crisi le aziende nate e cresciute in base a logiche diverse.

General Electric continua a guidare il mercato perchè ha saputo cambiare pelle molte volte, ed è diventata, oggi, la più grande azienda di software al mondo. I tentativi di Kodak, o di Nokia, sono stati timidi, marginali, e quindi in ultima analisi fallimentari.

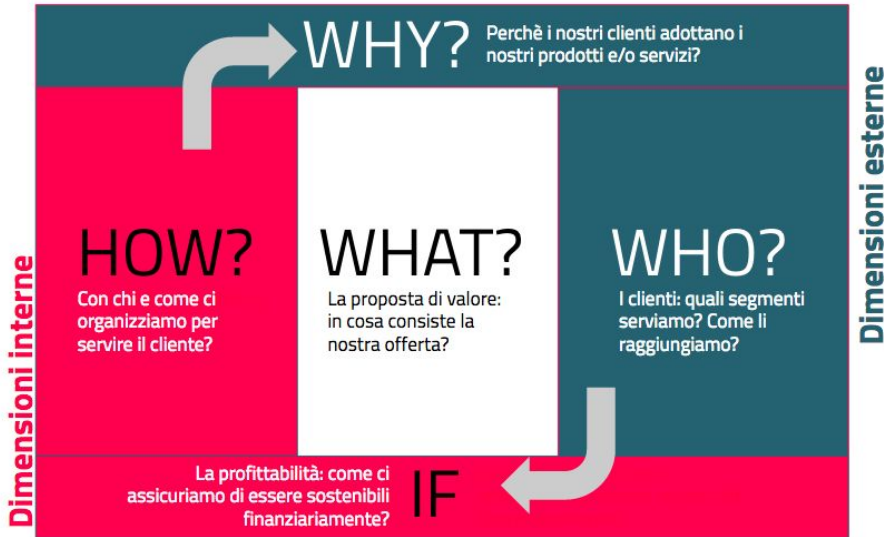
Cos'è la logica di business

Esistono molti codici di rappresentazione del modello di business, e noi abbiamo scelto di riportare qui una versione compatta, con 5 dimensioni. Al cuore, riconosciamo sempre il valore. Attorno al valore, si posizionano le dimensioni esterne (Chi-Who?, e Perché-Why?) ed interne (Come-How?, e Se-If?).

Queste 5 dimensioni sono come parole di una frase: insieme, devono produrre un senso coerente, un equilibrio.

La logica di business è il modo in cui l'azienda mantiene la coerenza tra le dimensioni interne ed esterne, attorno all'obiettivo di portare valore per il mercato e poterlo catturare in modo da avere un business profittevole.





In sintesi - la maledizione del successo

La ragione per cui aziende un tempo solide, prospere, e di successo, falliscono è proprio che esse sono molto abili ad intercettare le nuove tecnologie, e a trasformarle in nuovi prodotti. Si tratta di un'attività utile per intrattenere il mercato nel breve periodo: per preparare il futuro a 3-10 anni, invece, non basta. Per restare sul mercato occorre eccellere nel mettere in discussione e trasformare il proprio modello di business.

Il modo migliore per assicurare un futuro ad un'azienda di successo

Per preparare il successo nel futuro, è necessario esplorare nuovi modelli di business, nuove logiche di mercato. Una media-grande azienda di successo ha molte risorse per farlo, con largo anticipo. Deve “solo” riuscire a spostare l'attenzione da quello che sa fare bene (l'innovazione di prodotto), a quello che può imparare a fare meglio (innovazione di modello di business). Solo in questo modo è possibile saltare sulla prossima “curva tecnologica” e continuare a prosperare in essa, perchè lì è andato il mercato.

Il modo per sfuggire alla maledizione del successo è cominciare a mettere al centro una domanda di allarmante semplicità?

In cosa consiste il valore che creo per il mio mercato?

e quindi

_Qual è il compito di grande importanza per il mio cliente, che io contribuisco a svolgere?



_Come potrei svolgerlo meglio, per il mio cliente, anche sfruttando il progresso tecnologico?

_Cos'è che mi frena dal farlo meglio e come posso risolvere il prima possibile questi problemi che riguardano me e il mio modello di business, per concentrarmi sul cliente?

Guy Kawasaki, imprenditore e attivista del web 2.0, ha detto al suo recente intervento alla Lean Startup Conference 2016:

“L'innovazione, accade sempre nella prossima curva tecnologica. Le aziende che definiscono sè stesse nei termini di quello che fanno, e non nei termini del beneficio, del valore, che creano per il mercato, non acquisiscono mai la capacità di saltare nella prossima curva, e muoiono in quella in cui si trovano.”

Il beneficio che creava Kodak, per la sua più grande fetta di mercato?
Catturare e condividere memorie.

Il beneficio che creava Borders Book? Accedere ad una vasta fonte di conoscenza ed intrattenimento.



Il beneficio che creavano, e creano tuttora, i taxi e le auto per una grande fetta di mercato? Spostarsi liberamente da A a B. Non è un caso che servizi come Uber e Lyft stiano lavorando assieme alle grandi case automobilistiche per sviluppare servizi di mobilità completamente automatica e condivisa. In fondo, tanto il possesso dell'auto, che la disponibilità dell'autista, sono solo uno dei tanti modi per consegnare il beneficio al mercato.

Business value = Customer Value

Tra i tanti modi per identificare e mettere al centro il beneficio per il mercato, l'approccio che abbiamo trovato per ora più convincente è quello del Job To Be Done, che sostiene un approccio strategico all'innovazione chiamato Outcome Driven Innovation. Non è nostra intenzione approfondire adesso questi metodi. Il punto fondamentale è che è di primaria importanza identificare l'azienda con il valore che genera per il mercato, ed è possibile farlo.

Organizzazioni per l'innovazione

Una volta identificata, sulla carta, una possibile traiettoria di cambiamento centrata sulla creazione di maggior valore per mercato,



grazie alle nuove tecnologie, non è facile portare tutta l'azienda in questa direzione, e non è nemmeno opportuno.

Per tre ragioni:

- gli impegni coi clienti di oggi rappresentano un impegno che è cruciale onorare e mantenere,
- la vera traiettoria si rivelerà molto diversa da quella identificata sulla carta,
- l'innovazione è un processo caratterizzato da un'incertezza tale da richiedere una diversa forma organizzativa.

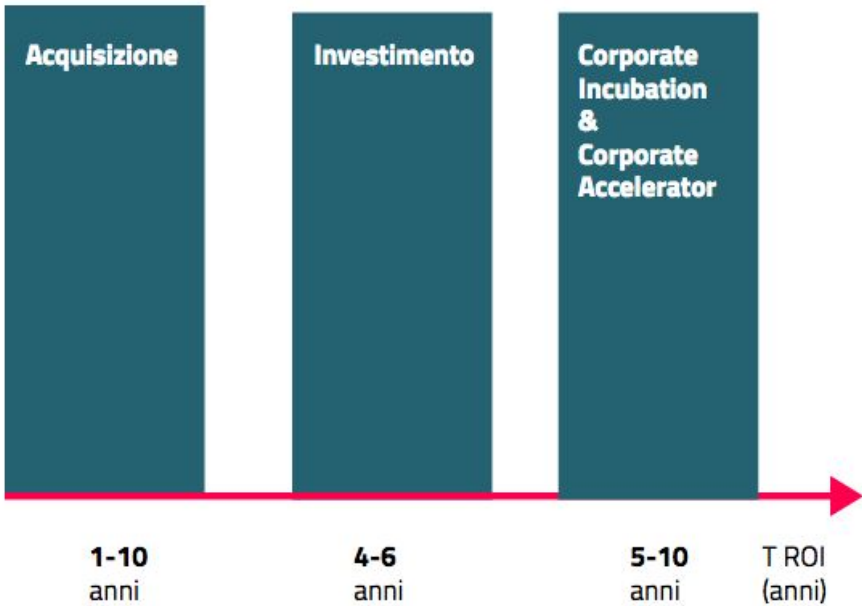
Per questo si dice che le aziende di successo, per innovare con successo e saltare sulla prossima curva tecnologica, devono diventare 'ambidestre'. Con una mano, e una forma organizzativa, devono eccellere nel gestire il mercato del presente, e con l'altra, e un'altra forma organizzativa, devono eccellere nel preparare quello del futuro.

Le due abilità sono di natura intrinsecamente diversa: la prima è un'abilità esecutiva, la seconda è esplorativa.

Avere un dipartimento di ricerca e sviluppo è parte della soluzione, ma purtroppo asseconda la creazione di nuovi prodotti, con nuove tecnologie. Non di nuovi modelli di business, di creazione di valore.



Tra le tipologie di azione, dal punto di vista organizzativo, per favorire l'esplorazione di nuovi modelli di business, non è possibile ignorare:



L'**acquisizione** consiste nel comprare e fare propria un'azienda terza, portatrice di competenze, tecnologie, mercato. E' un'operazione costosa, accompagnata da un'aspettativa di ritorno nel breve periodo, perchè l'azienda in questione ha un grado di maturazione elevato (si

dice che ha un Investment Readiness Level elevato, da 7 a 9, nella fattispecie). Alcuni tra gli obiettivi dell'acquisizione sono:

- Acquisire un nuovo revenue stream
- Acquisire nuove soluzioni e nuove reti di distribuzione
- Aumentare la presenza geografica
- Competere in domini tecnologici adiacenti
- Acquisire talenti
- Proteggere una posizione di leadership
- Acquisizione IP

L'**investimento** consiste nell'acquisire una porzione del capitale (equity) di un'azienda terza, che ha sviluppato competenze, tecnologie e un mercato di interesse prospettico per voi. E' un'operazione meno costosa della precedente, accompagnata da un ROI (Return On Investment) nel medio periodo (4-6 anni). L'investimento può riguardare infatti aziende meno mature, il cui successo è più incerto (IRL 5-7).

Alcuni tra gli obiettivi dell'investimento sono:



- Diventare un fast follower in un mercato emergente importante
- Fornire soluzioni ad un mercato che si sta muovendo dagli early adopters alla majority
- Creare un ecosistema di partner

Corporate incubation e **corporate acceleration** sono iniziative molto diverse, accomunate dallo stadio early stage di maturazione dei progetti di innovazione con i quali decidete di interagire (IRL 0-5), che giustifica un ROI nel medio lungo periodo.

Il **corporate incubator** è una meta-organizzazione di team interni, composti da persone con una spiccata attitudine imprenditoriale, che si dedicano part-time allo sviluppo di progetti innovativi, seguendo un processo strutturato di natura sperimentale, basato sulla veloce formulazione di esperimenti che de-rischizzano gli aspetti rischiosi del nuovo modello di business.

Il **corporate accelerator** è un'organizzazione esterna, che si occupa di attrarre, finanziare, accompagnare lo sviluppo di progetti imprenditoriali startup esterni, in settori o mercati di interesse per la vostra azienda.

Esistono anche forme ibride tra questi due modelli, il cui obiettivi generali si riconducono sinteticamente a:

- Creare un nuovo mercato
- Creare una nuova IP
- Comprendere un nuovo mercato
- Accedere a talenti
- Accedere a Idee

In sintesi - come salvare il futuro di un'azienda di successo (ed evitare la catastrofe)

Per preparare il successo nel futuro, è necessario esplorare e sviluppare nuovi modelli di generazione di valore per il mercato, cioè nuovi modelli di business.

E' importante quindi:

- Saper riconoscere il valore che si crea per il mercato, e metterlo al baricentro della strategia di business
- Trasformare l'azienda in un'organizzazione ambidestra, in cui una mano esegue, e l'altra esplora, poichè si tratta di abilità di natura così diversa che non è possibile eccellere con la stessa



mano in entrambe. Tra i modelli di azioni per potenziare la capacità di esplorazione, citiamo:

- Acquisizione (ROI 1-10 anni)
- Investimento (ROI 4-6 anni)
- Corporate Incubator & Corporate Accelerator (ROI 5-10 anni)



Il falsi miti dell'innovazione

Innovare può ancora apparire come un obiettivo mitico, che attrae e spaventa allo stesso tempo. In questo clima culturale, sono prosperati e prosperano tutt'ora una serie di credenze che non favoriscono gli obiettivi di crescita dell'azienda e degli individui che la compongono. Il nostro obiettivo, implicito, è portare voi, con la vostra esperienza, a contraddirli.

Il mito della scintilla iniziale

“Il successo viene da idee che nessuno ha mai avuto prima”.

Invece è possibile ricondurre il 90% di modelli di business 'nuovi', a ricombinazioni di modelli esistenti e spesso presi in prestito da altri settori.

Il mito di Einstein

“Solo i geni creativi possono generare vere idee di innovazione”.

Invece l'innovazione è uno sport di squadra: è più molto efficace un team interdisciplinare e connesso, che un inventore in una torre d'avorio. Gli eroi dell'innovazione sono creature mitologiche dello show business.

Il mito della tecnologia

“Qualunque innovazione è basata su una tecnologia affascinante che ispira nuovi prodotti”.

Invece la tecnologia è generica, per natura. La tecnologia fine a se stessa è il fattore di flop numero 1, delle innovazioni sul mercato. La vera sfida è riconoscere il potenziale di mercato, dietro la tecnologia.

Il mito della fortuna

“L’innovazione è una questione di fortuna, e non può essere intrapresa sistematicamente”.

Invece l’innovazione richiede preparazione e determinazione, pari a quelle necessarie per una spedizione in una terra sconosciuta. Adottare metodi e modelli, con sistematicità, rigore, disciplina, non garantisce il successo, ma ne aumenta drasticamente la probabilità.

I trigger belief

Le nostre credenze profonde condizionano, nel bene e nel male, i nostri comportamenti, e il risultato delle nostre azioni. In alcuni casi, molto diffusi, innescano il fallimento molto prima che accada, sabotando ogni possibilità di cambiamento. Spesso utilizziamo queste credenze per giustificare l'assenza di azione, camuffandole da affermazioni. Riconoscerle è il primo passo per prenderne le distanze, e modificarle.

<p>“Non si riesce mai ad avere nuove idee qui dentro”</p>	<p>“Non possiamo permetterci il lusso di innovare: dobbiamo rimanere focalizzati nel migliorare l'operatività”</p>	<p>“Non abbiamo le risorse per intraprendere progetti di innovazione”</p>	<p>“Non possiamo arrischiarci nello sviluppo di nuove idee, quando abbiamo a che fare con una contrazione di margini e profitti”</p>
<p>“Non posso pretendere dal mio staff che si assuma</p>	<p>“Abbiamo un sacco di nuove idee, ma non</p>	<p>“Ogni volta che cerchiamo di sviluppare</p>	<p>“Abbiamo provato nuove iniziative, ma</p>

la responsabilità di essere anche innovativo!”	riusciamo mai a mettere a terra.”	una nuova idea, capita qualcosa di urgente che ci distrae.”	sono fallite. Non possiamo permetterci di fallire in questo momento”
“Quando finalmente l’economia si riprenderà, noi...”	“Abbiamo cancellato l’idea box perchè era diventato un buco nero”	“Siamo tipi analitici, non possiamo essere innovativi, non ne abbiamo il DNA.”	“..... “ .



I 5 principi base dell'innovazione

La nostra massima aspettativa è avere il privilegio di incontrarvi e aiutarvi a capire qual è il modo giusto per preparare il futuro della *vostra* azienda. Nell'attesa, vorremmo condividere con voi alcuni principi che abbiamo maturato nei confronti dell'innovazione, e che sono alla base del nostro approccio. E' il nostro modo di presentarci ed introdurci a voi.

1. Diventare innovativi è un imperativo per la sopravvivenza

Se le aziende si concentrano solo sui miglioramenti operativi, presto si troveranno a dover lottare strenuamente per continuare ad essere rilevanti in mercati che hanno maggiore scelta, aumentate aspettative, e maggiore potere. I clienti hanno oggi una diversa comprensione del valore, che le aziende devono soddisfare.

2. L'innovazione riguarda le persone

L'innovazione non riguarda la strategia o la tecnologia ma riguarda prima di tutto le persone. La più sofisticata strategia di innovazione o la



tecnologia più avanzata non potrà mai avere successo, a meno che le persone non abbiano la giusta mentalità.

3. L'innovazione è una competenza: può e deve essere appresa

Le pratiche innovative sono spesso incongruenti con il modo in cui solitamente pensiamo, e che la scuola tradizionale di gestione ci ha insegnato. Per diventare innovativi, dirigenti e dipendenti devono sviluppare capacità di pensiero nuove, e comportamenti adeguati. È importante sottolineare che l'innovazione non è una competenza geneticamente trasmessa; si tratta di un'abilità appresa. In altre parole, chiunque può imparare ad essere innovativo attraverso una formazione e un'assistenza appropriata.

4. L'innovazione è un processo

Per realizzare idee che sono commercialmente valide, sono necessari un insieme di principi e processi. L'innovazione non si ferma alla sola idea. L'innovazione deve seguire un processo replicabile che parte dall'idea iniziale, fino alla sua piena esecuzione. L'esecuzione, la validazione dell'idea è l'aspetto difficile e rischioso. Solo la padronanza di un processo, da parte dell'innovatore, farà in modo che l'idea venga sviluppata con successo.



5. L'innovazione richiede un suo quadro di riferimento e un linguaggio comune

L'azienda, e gli innovatori in essa, devono possedere un quadro di riferimento per l'innovazione, con una suite di strumenti e pratiche che garantirà che un approccio e un linguaggio comune per l'innovazione, il quale dovrà essere adottato in tutta l'organizzazione a tutti i livelli.



Sulle spalle dei giganti

E' da secoli che la letteratura economica si interroga sulla natura dell'innovazione, ma solo di recente la discussione su questi temi ha preso una piega manageriale, applicativa in senso stretto. Questa transizione è stata favorita dall'accresciuto ricorso all'innovazione come mezzo fondamentale di sopravvivenza sul mercato, tanto nelle startup - che esistono *in quanto* innovano - che nelle multinazionali, minacciate, nella loro posizione dominante, dal passo del cambiamento. Di seguito una breve selezione di contributi che continuano ad ispirarci, e che vi suggeriamo di esplorare.

Scott D Anthony, Mark W. Johnson, Joseph V. Sinfield, Elizabeth J. Altman

The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work

Clayton M. Christensen

Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice

Ash Maurya

Scaling Lean

Alistair Croll, Benjamin Yoskovitz

Lean Analytics

Eric Ries

Lean Startup

Anthony W. Ulwick

Jobs to be Done: Theory to Practice

Larry Keeley, Ryan Pikkell ,
Brian Quinn, Helen Walters

Ten types of Innovations: The Discipline of Building Breakthroughs

Linda A. Hill, Greg Brandeau,
Emily Truelove, Kent Lineback

Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation

Steven Johnson

Where Good Ideas Come From: The Seven Patterns of Innovation

Edgar H. Schein

Culture d'impresa



