

# Quale innovazione per la crescita?

*Mind the future*

---



## Premessa

Parte I - Comprensione analitica del Job To Be Done e della mappa dei bisogni dei clienti attuali e futuri

Parte II - Selezione del mercato e definizione di esclusive opportunità di crescita

Parte III - Validazione dell'offerta, della strategia di marketing (come raggiungere i clienti) e costruzione piano di crescita/sviluppo

Parte IV - Validazione della strategia di prodotto, e del piano di produzione, distribuzione e customer relationship

## THE DOERS

## Premessa

*Di quale innovazione ha bisogno l'azienda per crescere?*

In questo periodo si sente spesso parlare della necessità da parte delle aziende di sviluppare delle innovazioni "disruptive" per potersi garantire una crescita per il domani, è davvero così?

La differenza tra l'innovazione "disruptive" e quella "sustaining" è comunemente fraintesa da molti. La differenza principale è che l'innovazione "sustaining" viene dall'ascoltare le esigenze dei clienti nel mercato esistente e la creazione di prodotti che soddisfino le loro esigenze previste per il futuro. L'innovazione "disruptive" crea nuovi mercati separati dal mainstream; mercati che sono sconosciuti e quindi non analizzabili con i classici approcci.

Possiamo definire l'innovazione sustaining come "better", ovvero cerchiamo di fare meglio quello che stiamo facendo, mentre possiamo definire l'innovazione "disruptive" come "new/different", ovvero cerchiamo di fare qualcosa di nuovo e diverso.

E' evidente che le due innovazioni richiedano cultura, metodi e processi differenti, in sintesi:

	<b>Better</b>	<b>New/Different</b>
<b>Mercato</b>	Mainstream market, Predicibilità, Minore incertezza	New market, Incertezza, imprevisti, contrattempi
<b>Strategia</b>	Business Plan Basata sull'implementazione di un piano stabilito	Business Model Basata sulla formulazione/ verifica di ipotesi
<b>ROI &amp; Dati finanziari</b>	ROI Basato su dati storici & Contabilità tradizionale	ROI Basato su ipotesi (fiction) & Contabilità dell'innovazione
<b>Processi</b>	Product Management Preparare il lancio di un	Customer Development Testare le ipotesi sul mercato

	prodotto attraverso un processo di esecuzione lineare	("get out of the building")
<b>Organizzazione e Risorse umane</b>	Organizzazione funzionale suddivisi per dipartimento Competenza vs Job Description	The A team
<b>Velocità</b>	Moderata Si avanza solo quando tutta l'offerta è completa e verificata	Rapida L'obiettivo è progredire per apprendere, non ottimizzare
<b>Attitudine</b>	Esecuzione	Esplorazione
<b>Fallimento</b>	Eccezionale Provoca il licenziamento dei dirigenti	Parte del processo di iterazione / pivot attraverso cui procede la verifica sperimentale delle ipotesi
<b>Esito</b>	75% HA SUCCESSO	75% FALLISCE

I dati dimostrano che molti progetti d'innovazione (sia better che new) falliscono, in aziende piccole e grandi, a prescindere dall'esperienza di chi le gestisce e dalla storia dell'azienda. Questo ci porta erroneamente a credere che innovare sia proprio come sfidare il destino, e che siano poche le leve in nostro possesso per influenzare il risultato di questa intenzione.

La ragione per cui il tasso di successo dell'innovazione nelle aziende è così basso, è duplice:

- L'azienda si identifica con il prodotto, e meno con il valore che crea per il mercato, che spiega il perchè il cliente sceglie un prodotto specifico tra tutti quelli della concorrenza.

**Come si supera questo problema?:** E' possibile acquisire una comprensione *analitica* e deterministica di questo perchè, attraverso la metodologia, esposta più avanti, del *Job-to-be-done*.

- L'incertezza, che fertilizza il terreno dell'innovazione, viene appiattita e camuffata dentro ad un piano di business "ben congegnato" e molto dettagliato, che mette l'azienda nella condizione di (1) prendere decisioni sulla base di false certezze, (2)

sprecare ingenti quantità di denaro sulla base di queste decisioni, (3) continuare ad alimentare 'prodotti zombies', nell'incapacità di giustificare e ammortizzare il "fallimento".

**Come si supera questo problema?:** L'incertezza può essere abbracciata e valorizzata come forza motrice di opportunità, se si adotta un approccio scientifico sperimentale. L'approccio sperimentale è *scientifico* in quanto è lo stesso alla base della validazione dei modelli scientifici: si radunano le ipotesi, si identificano le assunzioni più rischiose<sup>1</sup>, si verificano sul campo formulando opportuni esperimenti. In questo modo si nutre l'azienda di fatti oggettivi per avvicinarsi al mercato con informazioni inedite e nuove, che costituiscono la base del *vantaggio competitivo* e della crescita futura.

### *L'innovazione è un processo*

L'approccio sperimentale allo sviluppo dell'innovazione, fondato sulla creazione di valore inedito per il mercato, e la trasformazione in valore esponenziale per l'azienda, si sta diffondendo dalle startup (high growth technology businesses) a grandissime organizzazioni che legano ad esso le loro chance di sopravvivenza, come General Electric, IBM, Toyota, Philips, Telefonica, e molte altre che da esse traggono ispirazione.

### *L'opportunità*

Vediamo in quest'approccio un'opportunità per rispondere ad urgenze familiari a molte aziende determinate a restare sul mercato per molto tempo ancora:

- L'urgenza di riconoscere in modo chiaro *perchè* il mercato attribuisce un valore ai prodotti/servizi dell'azienda, e di comprendere il funzionamento del modello di servizio attuale. E quindi:
- L'urgenza di avere una strategia di prodotto/servizio che consenta di estrarre valore dai clienti attuali in modo più completo (**better**) e di supportare la definizione e lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi futuri con cui sviluppare una leadership di mercato (**new**).

---

<sup>1</sup> Fermo l'approccio sperimentale, le ipotesi più rischiose che sorreggono il modello di business sono proprio quelle che si riferiscono al perchè il cliente dovrebbe usare/fruire del prodotto servizio. Se queste ipotesi si rivelano sbagliate, e non lo si comprende in tempo, come prima cosa, tutto il resto (prodotto, strategia di marketing, piano di sviluppo, etc) si dipana senza un appoggio, in modo apparentemente sensato, ma del tutto incoerente con la realtà.

E' possibile quindi immaginare un piano di lavoro finalizzato al raggiungimento di questi risultati, e composto da misure di intervento, una propedeutica all'altra, e ognuna capace di far capitalizzare valore anche a prescindere da quella seguente.

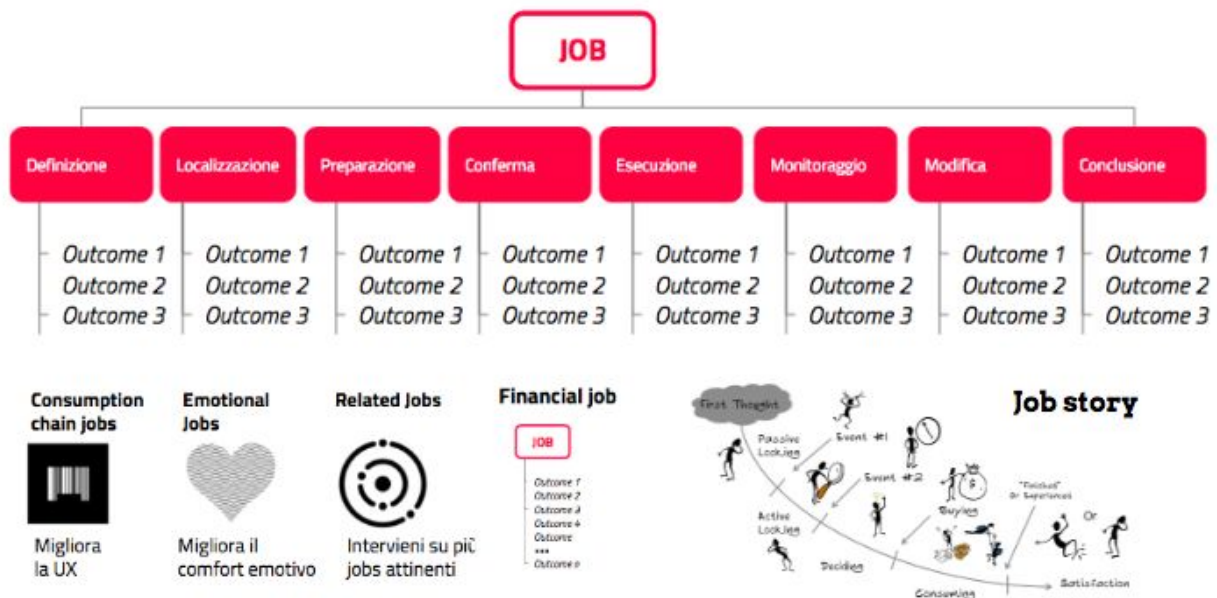
## **Parte I - Comprensione analitica del Job To Be Done e della mappa dei bisogni dei clienti attuali e futuri**

### *Outcome driven innovation & Job-to-be-done*

Una persona/azienda ingaggia prodotti e servizi, nella propria vita, per essere aiutata a compiere un progresso nell'ottenere dei risultati che ritiene importanti. Il successo di un prodotto dipende dalla capacità dell'azienda di identificare in modo analitico quali sono questi risultati, in che modo può esprimere l'aiuto meglio dei concorrenti, e quale segmento di clientela offre le maggiori opportunità in tal senso.

Per prima cosa è importante quindi riconoscere qual è il tema del progresso - qual è il *Job to be done* - e quali sono i criteri in base ai quali i clienti misurano il progresso - gli *outcomes*.

Per scoprirlo, è necessario avvicinare il mercato con un'indagine qualitativa, basate su interviste approfondite, e raccogliere i risultati in una Job-map, del tipo rappresentato nella figura seguente, che esplicita nel dettaglio, a parte la componente funzionale, emotiva e sociale del Job, e tutti gli outcome attesi. L'indagine permetterà anche di rendere consapevole tutta l'azienda del contesto decisionale in cui il cliente viene a contatto con il prodotto-servizio, e dei passaggi di cui si compone il processo di avvicinamento e fruizione.



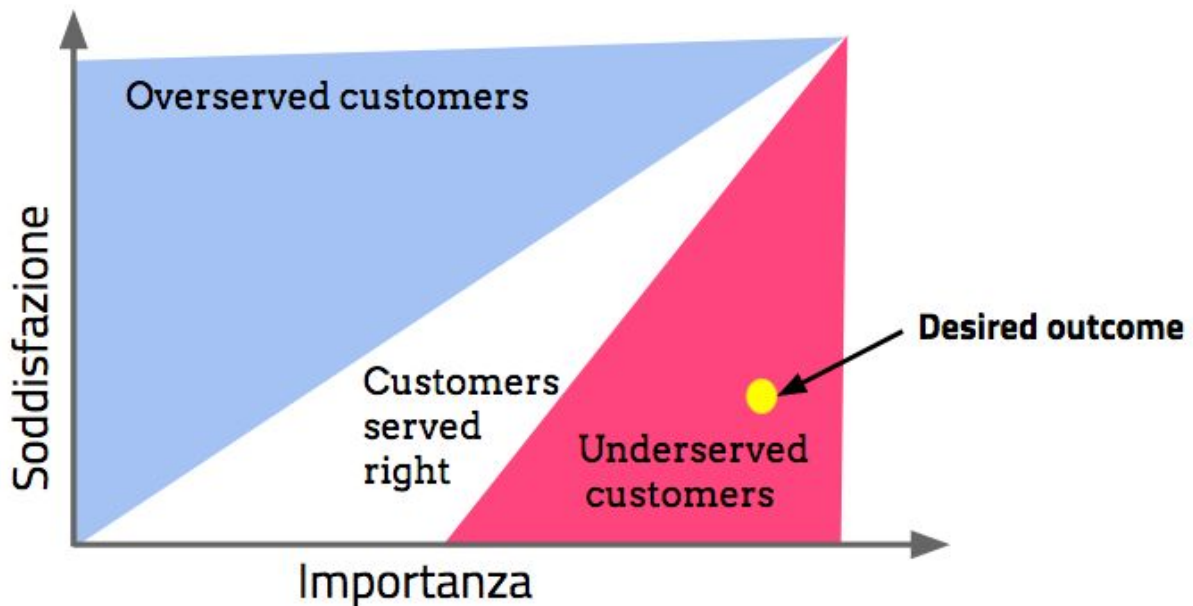
## Parte II - Selezione del mercato e definizione di esclusive opportunità di crescita

La conoscenza sul Job To Be Done e sui bisogni del cliente, acquisita nella fase precedente, costituisce il vero *unfair advantage* dell'azienda. Sulla base di essa, è possibile disegnare una segmentazione inedita del mercato, e scoprire **esclusive opportunità di crescita** visibili solo all'azienda, e non ai competitors.

La seconda fase di attività si appoggia a strumenti quantitativi di ricerca, che hanno lo scopo di proporre una segmentazione analitica del mercato in base a quanto le persone siano soddisfatte nel completamento del proprio job to be done, rispetto a tutti i bisogni e

# T H E D O E R S

gli obiettivi/risultati che coinvolge. Il risultato, esemplificato qui sotto nel caso di uno specifico segmento, descrive un panorama delle opportunità.



Il quadrante in alto a sinistra, rappresenta risultati che il cliente cerca di ottenere, che sono già largamente soddisfatti dai competitor, che non hanno un'incidenza importante sulla scelta, e quindi possono essere oggetto di efficienza/riduzione di costo da parte dell'azienda. L'opportunità in questo senso consiste nel non investire in caratteristiche costose, a cui il cliente non dà peso.

L'area più interessante del grafico è quella in basso a destra, in cui aumentano: attenzione del mercato, disponibilità a spendere, disponibilità a sostituire un prodotto/servizio della concorrenza con prodotti/servizi con caratteristiche importanti non soddisfatte.

Identificarla con precisione è di vitale importanza per garantire all'azienda la crescita a cui aspira.



In sede strategica, la scelta di come orientare la crescita, include 5 possibilità, non tutte percorribili allo stesso tempo, all'inizio, per ragioni di focus e velocità di accelerazione.



## Parte III - Validazione dell'offerta, della strategia di marketing (come raggiungere i clienti) e costruzione piano di crescita/sviluppo

L'obiettivo di questa fase è scoprire

- qual è l'**offerta migliore** per i segmenti di mercato strategicamente selezionati nell'attività precedente, e
- come raggiungerli** (canali di comunicazione, vendita, distribuzione) in modo efficiente per massimizzare le possibilità di **traction**, cioè il risultato dello scambio efficiente di valore tra l'azienda e il mercato. Si tratta anche in questo caso di una 'scoperta', poichè essendo inedite le premesse emerse finora (job to be done, bisogni, risultati attesi, segmenti di mercato...), non esiste una soluzione già scritta.

Per questo è necessario adottare un approccio scientifico sperimentale, teso a costruire esperimenti che validino o invalidino in maniera fattuale le nostre ipotesi sui temi (a) e (b), attraverso la raccolta di evidenze oggettive che in qualsiasi caso abbattano il rischio di insuccesso, e indicano la strada più giusta da percorrere.

L'approccio sperimentale implica che il fine-tuning della proposta di valore, del messaggio di marketing, e l'esplorazione dei canali, avvenga su piccola scala, e con piccoli budget, in modo da conservare le risorse per l'iterazione successiva, velocemente, fino a quando non si trovi il mix vincente. Solo a quel punto, sarà consigliabile investire abbondantemente in marketing, e coinvolgere gli esperti di ottimizzazione dei canali individuati<sup>2</sup>.

## **Parte IV - Validazione della strategia di prodotto, e del piano di produzione, distribuzione e customer relationship**

Una volta validato e compreso, attraverso metriche precise di attivazione del mercato, e diverse iterazioni, cosa il cliente è fattualmente disposto a comprare/fruire, e come raggiungere il cliente giusto al momento giusto, allora è giunto il momento di validare la nostra capacità di servire il mercato fino a soddisfazione. Anche questo tipo di validazione va fatta per passi, a partire da piccoli mercati, per fare in modo che la capacità produttiva, di marketing, di customer care dell'azienda si adegui alla nuova offerta, e non venga colta impreparata dalla crescita.

1. Guida al redesign del prodotto/servizio
2. Progettazione di test di prodotto/servizio, e guida alla loro esecuzione
3. Messa a punto del pannello di iniziative e metriche necessarie a monitorare la soddisfazione del cliente, ed ad intercettare in fase early stage segnali di cambiamento nel mercato
4. Supporto alla pianificazione della rete di produzione e delivery

---

<sup>2</sup> L'incertezza su quale sia il canale ed il messaggio giusto per coinvolgere il mercato (pur avendone compreso i bisogni) è rappresentabile con la metafora del Leaky Bucket. E' come se l'azienda fosse un secchio pieno di buchi (le nostre assunzioni errate), e nessuno sa di preciso dove siano questi buchi. L'unica evidenza è che versando acqua nel secchio (denaro, risorse di marketing), va a finire sprecata (non si riesce a trattenere valore). La via sperimentale permette di identificare i buchi e tapparli, usando piccole quantità di acqua, per fare delle prove. Solo quando il secchio sarà sigillato, avrà senso versarvi molta acqua!

5. Accompagnamento allo scale-up (su linee di prodotto, mercati) in accordo con il piano di crescita elaborato nella fase precedente.

## THE DOERS

The Doers aiuta le aziende e le persone a prendere decisioni strategiche in condizioni di elevata incertezza. Dal 2012 The Doers ha aiutato startup, grandi aziende, organizzazioni pubbliche e private, nel difficile compito di governare la crescita di oggi, e preparare quella di domani, innovando velocemente tutti i giorni con il minimo rischio e il massimo impatto.

I clienti con cui The Doers ha avuto il privilegio di collaborare, includono: Electrolux, Decathlon, Miroglio, Reale Mutua, Agos-Ducato, General Electric, Janssen (Johnson & Johnson), Sardegna Ricerche.

Partners:



### [IRENE CASSARINO](#)

Dopo un dottorato in Open Innovation al Politecnico di Torino, si è specializzata in Entrepreneurship Driven Innovation al MIT e ha lavorato per tanti anni sul tema del design thinking per grandi aziende. Ha fondato The Doers per avvicinarsi al mondo dell'innovazione startup driven: ad oggi è Direttore di 42Accelerator, acceleratore di *high growth technology companies*.



### [ENRICO CATTANEO](#)

Ing. Aerospaziale con un PhD in Management & Economics e un MBA all'ESCP Europe di Parigi, lavora da 20 anni come docente e consulente sui temi dell'innovazione aziendale. E' inoltre CEO di 42Holding, società che si occupa di investimenti in *high growth technology companies*.



### [COSIMO PANETTA](#)

Imprenditore e manager di imprese ad alto contenuto tecnologico, esperto di Disruptive Innovation e Innovation Strategy, ha insegnato a più di 1000 manager ed imprenditori come gestire in modo strategico l'innovazione, in aziende mature e startup.

Associates: Pietro Bianchetta, Alessandro Coltro, Martina Roasio