

Self Management Alla ricerca di nuove visioni

Sette luoghi, o modi, in cui emergono le nuove idee
di Mohanbir Sawhney e Sanjay Khosla

Il termine “innovazione” rimanda immediatamente a laboratori di R&S, team di progettazione o start-up. Ma oggi tutti devono innovare, i reparti produttivi come le vendite, l’assistenza IT come le risorse umane, il bar aziendale e il board aziendale. Non c’è un ufficio preposto; l’innovazione è un atteggiamento mentale che deve permeare l’intera organizzazione.

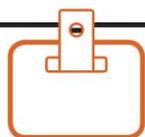
Ovunque ci troviamo, l’humus dell’innovazione è l’*insight*, cioè la comprensione creativa delle opportunità interne ed esterne cui attingere per incrementare l’efficienza, generare fatturato, o rafforzare l’impegno. Questa sorta di visione o intuizione può riguardare i bisogni degli stakeholder, le dinamiche di mercato o anche il modo di operare dell’azienda.

Diverse aziende *Fortune 500* sono state fondate a partire da una singola intuizione di quello che i clienti desideravano. Starbucks porta un po’ di Italia nei coffee shop. Home Depot fornisce accesso fai-da-te alle forniture professionali. The Body Shop si fonda sul concetto che gli acquirenti di prodotti cosmetici sono sensibili alla correttezza dei test effettuati sugli animali. All’interno della vostra azienda, un’*insight* può produrre operazioni più efficienti, processi semplificati o strutture più snelle.

Insomma un’*insight* può essere importante ma dove andarla a cercare? Facendo brainstorming con i colleghi? Selezionando masse di dati? Con un semplice processo introspettivo? O andando avanti come sempre e aspettando che vi cada in testa la proverbiale mela?

Nel nostro complessivo mezzo secolo di collaborazioni con innovatori all’interno di start-up e grandi aziende abbiamo avuto modo di rilevare come le intuizioni più fruttuose provengano tendenzialmente da fonti che possono essere classificate. Pur ammettendo che molte persone maturano grandi





I lavoratori della sanità che hanno adottato definizioni scherzose del proprio ruolo, come "Ministro dei dollari e del consenso" (COO) e "Araldo delle buone notizie" (manager PR), sono andati incontro a un minore esaurimento emotivo rispetto ai loro colleghi.

"JOB TITLES AS IDENTITY BADGES: HOW SELF-REFLECTIVE TITLES CAN REDUCE EMOTIONAL EXHAUSTION", DI ADAM GRANT, JUSTIN BERG E DAN CABLE.

idee in modo più o meno fortuito, riteniamo comunque possibile per i singoli individui approcciare l'innovazione in maniera più sistematica.

A partire dall'esperienza e dallo studio di iniziative imprenditoriali e attività di sviluppo prodotti in svariati settori in tutto il mondo abbiamo identificato sette "canali di insight" utilizzabili da chi punta all'innovazione, in qualunque funzione o ruolo si trovi. Li trovate elencati di seguito. Sintonizzarsi periodicamente su di essi e analizzarli con metodo permette di focalizzare l'immaginazione, organizzare la riflessione, stimolare la creatività e far emergere idee preziose per la crescita.

Anomalie. Oggi le aziende sono inondate di dati. Gli innovatori passano in rassegna queste informazioni alla ricerca di idee promettenti, ma spesso si concentrano su medie e mediane che li portano a conclusioni ad ampio spettro. Mentre a volte le vere opportunità si nascondono proprio nei risultati che deviano dalla norma.

Prendiamo ad esempio un'anomalia nell'e-commerce globale. Si potrebbe immaginare che con più di 100 milioni di consumatori middle-class e 75 milioni di utenti Internet la Russia sia un mercato interessante per il retail online. E invece passa per questo canale un misero 1,5% delle vendite al dettaglio effettuate nel Paese. L'imprenditore Niels Tonzen ha identificato la ragione di tale fenomeno: il sistema postale russo è decisamente inaffidabile e le carte di credito poco diffuse. Questa lettura gli ha permesso di creare un negozio di abbigliamento online, Lamoda, il quale si avvale di un esercito di corrieri che consegnano la merce a domicilio, ritirano il pagamento in contanti e forniscono persino consulenza sulle tendenze più in voga. For- nendo un'esperienza innovativa che

porta efficacemente negozio, consulente di stile e registratore di cassa al domicilio del cliente, Lamoda ha creato un'attività di e-commerce di grande successo, unicamente commisurata al mercato russo.

L'innovatore brillante sa individuare e monitorare i dati eccentrici. Per enucleare le anomalie ponetevi interrogativi come: quota di mercato o fatturato sono ridotti o al contrario elevati in maniera abnorme in una particolare area geografica? Godete di un successo insolito in un particolare segmento della clientela? C'è qualche elemento delle vendite che è particolarmente produttivo? O un fornitore che ha tempi di consegna straordinariamente rapidi? In questi casi scavate più a fondo. La deviazione numerica potrebbe essere la punta di un iceberg che nasconde una intuizione preziosa.

Convergenze. Il punto di intersezione tra diversi trend può rappresentare un terreno fertile per un'insight. Per esempio, la confluenza tra crescita della telefonia mobile e dei social network da un lato e accorciarsi dei tempi di attenzione dall'altro ha facilitato la nascita di una serie di applicazioni per i social media: Vine che permette di condividere brevi video; Tinder, che gestisce incontri personali tramite localizzazione GPS; Snapchat che nel giro di pochi secondi cancella dal telefono del destinatario tutto ciò che viene inviato tramite l'app. Evan Spiegel e gli altri fondatori di Snapchat si sono basati su due trend specifici dei social media: la spinta a mettere la vita online in tempo reale e la crescente attenzione alla privacy. Su Snapchat le persone si esprimono in modo spontaneo senza la preoccupazione di doversi autocensurare.

In tutti gli ambiti della vita si creano in continuazione nuove abitudini sociali, nuove tecnologie e aree di interesse. L'innovatore brillante è attento alle interazioni tra tutti questi aspetti. Chie-

detevi quali sono le tendenze economiche, demografiche e tecnologiche più importanti che influiscono sulla vostra organizzazione, sul vostro settore o mercato e come si combinano. Per esempio, è possibile esplorare l'intersezione tra invecchiamento della popolazione (trend demografico), connettività mobile (trend tecnologico) e aumento dei costi sanitari (trend economico) al fine di creare servizi come ad esempio il monitoraggio a distanza delle condizioni di salute della popolazione più anziana. Analogamente, se si fanno interagire i costi crescenti e le difficoltà intrinseche alla selezione del personale con la diffusa disponibilità di collegamenti video si può identificare l'opportunità di creare un'applicazione video per il recruiting che permetta di valutare un ampio numero di candidati contenendo i costi.

Frustrazioni. Nella vita le irritazioni sono spesso una fantastica miniera di idee. Alla fine degli anni '90 Mark Vadon era un giovane consulente che si scontrò con la difficile e ostica esperienza di acquistare un anello di fidanzamento. Il sistema di classificazione e valutazione dei diamanti era complicato e l'avidità dei venditori non contribuiva certo ad alleggerire la pressione sul cliente. Vadon capì che molti altri uomini erano altrettanto scoraggiati e da questa intuizione nacque nel 1999 Blue Nile, gioielleria online che offre utili tutorial e informazioni sulle gemme. Oggi la sua azienda è il maggior retailer online di diamanti e vende anelli di fidanzamento per un valore di 250 milioni di dollari l'anno, oltre il 4% del mercato totale negli Stati Uniti.

L'esperienza di Vadon ci fa capire il valore dell'individuare quello che dà fastidio alla gente per poi porre rimedio al problema. Mettetevi nei panni di clienti, colleghi e fornitori e chiedetevi che cosa tra i vostri prodotti,

Sette canali "visionari"

Anomalie

Esaminate le deviazioni dalla norma

Rilevate fatturati o quote inaspettatamente elevati o al contrario ridotti in un particolare mercato o segmento? O boom di prestazioni in una unità aziendale o in un processo di business?

Convergenze Frustrazioni

Individuate le confluente tra macro tendenze

Quali tendenze economiche, comportamentali, tecnologiche o demografiche vedete in atto? In che modo si combinano per creare delle opportunità?

Evidenziate le carenze del sistema

Quali sono i punti dolenti per il cliente nei vostri prodotti, servizi o soluzioni? Quali processi o pratiche aziendali disturbano voi e i vostri colleghi?

processi o luoghi di lavoro risulta frustrante. Che cosa del vostro business vi disturba personalmente? Quali strategie di aggiramento adottano le persone per venire a capo del loro lavoro? Come si potrebbe migliorarle? Potete rendere più facili le vite dei clienti o meno penose le riunioni aziendali? Siete in grado di ridurre le problematiche cui vanno incontro i vostri fornitori? Cogliere le frustrazioni delle persone può far emergere preziose opportunità di innovazione.

Ortodossie. Se nel vostro team, nella vostra organizzazione o settore c'è qualcosa che è sempre stato fatto in un certo modo, vale la pena domandarsi se esistono alternative. Le tradizioni spesso bloccano le potenziali innovazioni in quanto le persone sono riluttanti ad abbandonare le soluzioni collaudate. Ma se cambiano le condizioni devono farlo anche le tradizioni.

Nel settore della difesa, per esempio, i produttori si sono concentrati a lungo su missili sofisticati e costosi come il Tomahawk Raytheon, che supera il milione di dollari; anche le proposte più economiche come lo Hellfire Lockheed costano oltre 100.000 dollari. Questi modelli vengono sviluppati con il finanziamento del cliente (il Dipartimento della Difesa statunitense) e sono progettati su misura per essere intelligenti e potenti

e quindi efficaci su carri armati e altri obiettivi di grandi dimensioni. Ma recentemente Steve Ignat, veterano da 25 anni in Raytheon (azienda di cui Mohanbir Sawhney è stato consulente), e il suo team hanno sovvertito lo status quo.

Sapendo che agli Stati Uniti e ai loro alleati servono missili meno costosi e più discreti per colpire efficacemente piccoli gruppi di terroristi a terra, hanno creato una struttura produttiva a basso costo (soprannominata Bike Shop, negozio di biciclette) e, senza andare alla ricerca di clienti, hanno utilizzato segmenti di programmi di produzione esistenti per assemblare armi di questo tipo. Uno dei missili costruiti in questo modo, il Griffin, è già fortemente richiesto

In ogni organizzazione, settore o mercato si nascondono dei dogmi. Per scoprirli chiedetevi: quali convinzioni sono sacre per tutti noi? Perché le cose devono essere fatte così? E se fosse vero invece il contrario? Quali opportunità si aprirebbero se mettessimo da parte quei presupposti e quelle convinzioni?

Frange. Giustamente le aziende dedicano la maggior parte del loro tempo agli stakeholder mainstream. Ma a volte i "devianti positivi", come li chiama Richard Pascale dell'Università di Oxford, rappresentano una ricca fonte di idee e intuizioni e

forniscono nuovi modi per affrontare situazioni particolari o risolvere problemi apparentemente insolubili.

Nel maggio 2014 il famoso attivista nonché professore di legge a Harvard Larry Lessig ha creato Mayday, comitato di azione politica che si occupa della questione dei finanziamenti delle aziende alla politica. Il comitato ha fatto ricorso al crowdfunding sul territorio e in rete per raccogliere cifre equivalenti direttamente dai cittadini. Alla data del 25 agosto 2014 aveva totalizzato 7,92 milioni di dollari e oltre 55.000 aderenti.

Devianti positivi possono essere clienti visionari che vi aiutano a individuare le tendenze prima che diventino maggioritarie. Possono essere collaboratori maniaci, appassionati del loro lavoro, che non accettano di sentirsi dire di no. Possono essere azionisti illuminati che contribuiscono a dare forma alla strategia aziendale. L'innovatore deve guardare alle frange estreme dei vari gruppi di stakeholder e chiedersi: che cosa posso imparare da chi ha entusiasmi o lamentele veementi che sia poi applicabile alla mia azienda o al mio ruolo?

Viaggi. Quando il business comincia a sapere di vecchio, l'innovatore esce dal suo ufficio e raggiunge i "clienti", che si tratti dei lavoratori che gestisce, dei colleghi che fanno affidamento sul prodotto del suo lavoro, o delle per-

Ortodossie

Mettete in dubbio gli assunti convenzionali

Vi sono nel vostro settore convinzioni o presupposti che vengono dati per scontati? Comportamenti o procedure tossiche che nella vostra azienda passano sotto silenzio?

Frangere

Sfruttate le devianze

Che cosa potete imparare da comportamenti e bisogni dei vostri clienti, dipendenti o fornitori più brillanti o al contrario dai più lenti?

Viaggi

Imparate dall'immervervi in altre realtà

In che modo i bisogni dei vostri stakeholder sono influenzati dal loro contesto socio-culturale?

Analogie

Ispiratevi ad altri settori e organizzazioni

Quali innovazioni riuscite potete osservare in altre discipline? È possibile trasferirle nel vostro campo?

sono che acquistano merci e servizi. Questi "viaggi" in mondi diversi sono necessari perché qualunque comportamento si colloca all'interno di un ricco contesto socio-culturale; è impossibile capire quello che pensano gli altri rimanendo seduti alla propria scrivania. Progettisti e sviluppatori di prodotto hanno chiaro da tempo quanto sia importante adottare questo approccio antropologico.

Qualche anno fa Jennifer Hargreaves, manager del produttore di software per la finanza Intuit, venne incaricata di creare una nuova versione di QuickBooks, affermato prodotto della casa destinato alle organizzazioni non profit. Come primo passo cominciò a fare volontariato presso un ente di beneficenza locale. Dopo essersi immersa nel nuovo contesto aiutando a gestire la contabilità dell'associazione per qualche mese, le erano chiare le nette differenze tra i processi gestionali di un'organizzazione for profit e di una non profit, che non vende ma raccoglie fondi e non ha a che fare con clienti ma con donatori. Questa esperienza sul campo la aiutò nella fase di brainstorming in preparazione del nuovo QuickBooks Premier Nonprofit, nel quale vennero inserite ulteriori funzionalità, quali la possibilità di registrare separatamente donazioni, finanziamenti e sottoscrizioni conti-

nuative nonché quella di allocare le spese a iniziative o progetti specifici, e che una volta lanciato andò incontro a reazioni e vendite positive.

Tutti sono in grado di fare viaggi di questo tipo. Imparate come i vostri stakeholder vivono, lavorano e si comportano. Chiedetevi: quali fattori sociali, culturali e ambientali ne influenzano preferenze e comportamenti? Come possiamo creare soluzioni che rispondano a tali fattori?

Analogie. Talvolta altri team, business unit, aziende o settori hanno applicato idee o sistemi utili che, per così dire, non ne hanno valicato i confini. È possibile importare innovazione, anche da situazioni che ci appaiono remote o esotiche?

Greg Lambrecht ha elaborato il suo Coravin Wine Access System cooperando idee provenienti dall'ambito della chirurgia. Ingegnere laureato al MIT ed enofilo, si era stancato di stappare bottiglie che non aveva intenzione di finire in una sera per poi assistere all'ossidarsi e deteriorarsi di un buon vino. Non sarebbe stato fantastico poter bere un bicchiere sapendo che il resto della bottiglia si sarebbe conservato alla perfezione? Essendo al corrente dell'uso chirurgico di aghi ultrasottili per operazioni di minima invasività, si chiese se fosse possibile utilizzare lo stesso tipo di strumento per spillare il vino dalla bottiglia.



Mohanbir Sawhney è titolare della cattedra di Tecnologia della McCormick Foundation e direttore del Center for Research in Technology & Innovation presso la Kellogg School of Management della Northwestern University.

Sanjay Khosla è senior fellow della Kellogg ed ex-responsabile mercati emergenti di Kraft Foods (ora Mondelez International). Insieme hanno scritto *Fewer, Bigger, Bolder: From Mindless Expansion to Focused Growth*. (Portfolio, 2014).

Dopo dieci anni di sperimentazioni e sviluppo e malgrado qualche intoppo, Coravin è ora sul mercato e ha ricevuto un'ottima accoglienza.

Il nostro consiglio a chi vuole innovare è quello di studiare un'ampia gamma di gruppi funzionali e settori indipendenti tra loro in modo da individuare analogie adattabili al proprio campo. Dopotutto innovazione non significa introdurre qualcosa di nuovo nel mondo, bensì applicare utilmente qualcosa che sia nuovo in un determinato contesto, a prescindere dallo scopo per cui è stato creato.

LA NOSTRA LISTA di canali cui attingere spunti di innovazione è cresciuta con gli anni e continuerà senza dubbio a cambiare e a evolversi, così come probabilmente altri osservatori potrebbero aggiungere categorie in più. Ma la nostra ricerca e la nostra esperienza hanno sempre riconfermato con coerenza la validità di questi sette "canali di insight". Benché più frequentemente utilizzati da imprenditori, sviluppatori e progettisti, possono essere d'aiuto in qualsiasi ruolo e contesto che richieda un pensiero nuovo. Sono pochi quelli che traggono grandi idee da una tela vergine: alla maggior parte di noi è utile che l'immaginazione venga incanalata. ♥

Traduzione di Maria Peroggi/Tralerighe