

Innovare i processi di business.

Ultima chiamata

Chi, come e perché deve velocemente innovare i processi di business, evitando di commettere gli errori più comuni.

Antonio Cappiello (acappiello@e-tecnolink.it)

Premessa

Persiste ormai da alcuni anni e si fa sempre più insistente, il richiamo pressante alla necessità che le imprese italiane mettano al centro della loro strategia il tema dell'innovazione.

Richiami e sollecitazioni che trovano una ragione d'essere nei dati, nelle statistiche e negli indicatori economici, i quali ci mostrano come la capacità competitiva dell'economia italiana [appare](#) indebolita, tanto da sollevare più di qualche dubbio e preoccupazione sul nostro futuro.

Purtroppo, quelli che erano solo previsioni e numeri preoccupanti, cominciano a materializzarsi in imprese e famiglie alle prese con situazioni di gravi difficoltà.

Evidentemente, la capacità riconosciuta in tutto il mondo all'imprenditoria italiana di saper trasferire nei prodotti e nei servizi l'inventiva, l'intraprendenza, il gusto e la passione, non fa più rima con competitività e innovazione.

Ma allora cosa vuol dire oggi innovare? Chi deve innovare e come concretamente si può innovare?

La sicurezza degli esperti vacilla quando bisogna passare dalle generiche indicazioni alla concretezza delle cose da fare.

Noi vogliamo offrire un contributo provando a diradare un po' della folta

nebbia che ancora persiste lungo l'impegnativo sentiero dell'innovazione.

Come chiariremo più avanti, l'innovazione non è una materia che ricade in uno specifico dominio o area di responsabilità aziendale, pertanto la comunicazione che qui troverete, non completamente usuale rispetto alla disciplina a cui fate riferimento, potrebbe risultare disorientante o un po' astratta.

Vi richiediamo, comunque, la disponibilità a farvi coinvolgere nel ragionamento, invitandovi a sospendere qualsiasi giudizio almeno fino a quando il ragionamento stesso non si è interamente svolto. E se alla fine vi saranno rimasti dei dubbi, potremmo trovare altre occasioni di approfondimento.

Per parte nostra vi dichiariamo che l'obiettivo che ci poniamo attraverso queste pagine è quello di stimolarvi a considerare per il proprio contesto aziendale:

- quanto è urgente innovare
- cosa innovare
- come concretamente si possono innescare i processi di innovazione, evitando gli errori più comuni.

Quanto è urgente innovare

Se la vostra azienda continua a dare soddisfazione a coloro che vi impiegano i loro capitali, i quali se li vedono ampiamente remunerati e valorizzati di anno in anno;

se i clienti hanno aumentato i loro acquisti e sono cresciuti in numero;

se i dipendenti non hanno fatto un'ora di cassa integrazione, ma anzi sono stati chiamati a lavoro straordinario, con conseguente aumento delle loro retribuzioni;

se i fornitori si sono visti aumentare gli ordini e ridurre i tempi di pagamento;

bene, se nella vostra azienda sta succedendo tutto questo, evidentemente avete già innescato i giusti processi di innovazione.

Non si creda che non esistano aziende nelle condizioni che abbiamo tratteggiato.

Certo, la variazione del Prodotto Interno Lordo rispetto allo scorso anno, intorno al - 5%, ci sta ad indicare la profonda flessione che ha subito l'intero sistema economico, ma è indiscutibile che se ci sono aziende che prevedono di chiudere l'anno con un fatturato in caduta libera (-30, -40, -50%), ce ne saranno altre che invece hanno tenuto o addirittura aumentato il valore di quanto prodotto rispetto all'anno precedente.

Comunque sia, gli ultimi 12 mesi hanno chiarito in modo definitivo cosa vuol dire economia globalizzata.

E' ormai evidente che tutte le imprese sono inserite, consapevolmente o inconsapevolmente, attivamente o passivamente, in un unico sistema economico, vasto, articolato e complesso, il quale le espone ad enormi minacce, ma anche ad eccezionali opportunità.

Minacce e opportunità che per essere rispettivamente evitate e colte, richiedono preliminarmente la capacità di ricontestualizzarsi, che semplicemente vuol dire saper leggere il nuovo contesto di business (nuovi competitors, nuovi clienti, nuovi confini geografici, nuove regole, nuovi...) e, consapevolmente ed attivamente, trovarvi una collocazione adeguata, anche ricorrendo più compiutamente all'impiego delle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Commetteremmo un grande errore se pensassimo che i problemi in cui versa la nostra azienda, anche se comuni a livello globale, si risolveranno unicamente grazie agli interventi delle autorità nazionali e internazionali o peggio, se ci illudessimo che è solo una questione di resistenza, di avere la forza di aspettare che "passi la nottata", per richiamare una celebre espressione di una commedia di Edoardo De Filippo.

Una contrazione per un anno del 5% del fatturato, in linea con l'arretramento del PIL, può essere ampiamente compensata dalla maggior parte delle imprese.

Se, invece, nella vostra azienda la perdita di fatturato è più consistente, se i costi non si sono ridotti proporzionalmente per garantire un'accettabile redditività delle vendite, se l'utile di impresa non riuscirà a remunerare adeguatamente il capitale investito, se tutto questo succede, ricorrere all'alibi della crisi può essere pericoloso, perché vi farebbe perdere di vista la vera questione: dovete innovare. Adesso.

Innovare domani sarà ancora più difficile e forse, inutile.

Cosa innovare

Siamo portati a credere che l'innovazione nasca dal progresso tecnico - scientifico e che quindi, innovare voglia dire scoprire e impiegare nuovi materiali, nuovi prodotti, nuove tecnologie.

Posto in questo modo, il problema dell'innovazione riguarderebbe solo i reparti di ricerca e sviluppo di poche grandi imprese o i genialoidi personaggi di cui, per altro, l'Italia è ricca.

Per molto tempo così è stato.

La sfida a cui tutto il sistema economico è chiamato impone l'approdo ad un concetto di innovazione più alto, che comprende e trascende l'innovazione tecnologica; l'innovazione a cui ci dobbiamo riferire è quella che riguarda l'idea stessa di business e i modelli con cui

ogni azienda persegue il suo scopo. Niente di preoccupante.

E' un'innovazione alla portata di tutti, che non richiede investimenti sproporzionati, però esige intelligenza, metodo e disciplina.

Dobbiamo considerare che le imprese vivono in un contesto competitivo, che semplicemente vuol dire che fanno la gara tra loro per farsi scegliere dai potenziali acquirenti.

Il cliente, sia di tipo business sia consumer, valuta tra proposte alternative, scegliendo quella che ritiene più vantaggiosa, ovvero quella in cui coglie il miglior rapporto tra il valore che riesce a percepire e il prezzo richiesto.

Quindi, ogni nuova scelta o attività aziendale orientata a modificare questo rapporto a vantaggio - o allargando - la fascia dei potenziali clienti, è innovazione.

Come voi immediatamente avete capito, si apre un mondo.

L'innovazione non è più unicamente un nuovo prodotto, l'impiego di un nuovo materiale o di una nuova tecnologia. Innovare vuol dire individuare il modo, compatibile con gli equilibri economico-finanziari dell'azienda, di rendere più vantaggioso il rapporto valore percepito/prezzo richiesto per un numero più vasto di clienti.

Proviamo a pensare a quanto sono state capaci le compagnie aeree low cost di modificare a favore del cliente, oltre che di allargarne enormemente il bacino, il rapporto valore percepito/prezzo richiesto.

Hanno impiegato nuovi aerei? Nuovi motori? C'è qualcosa di significativamente diverso tra le compagnie aeree low cost e quelle tradizionali? La risposta è sì, ma nessuna diversità riguarda la tecnologia dell'aeromobile su cui saliamo.

C'è qualcosa di significativamente diverso tra un termosifone tradizionale e un termoarredo? Sì, ma anche in questo caso

la diversità non riguarda le caratteristiche tecniche del prodotto.

La stanza dell'hotel prenotata via internet per il vostro ultimo viaggio d'affari, sarebbe stata diversa se vi foste affidati ad un'agenzia viaggi? Certamente no, ma avete notato l'immediatezza del self service, che vuol dire migliore opportunità di scelta e tempo risparmiato?

Dunque, potremmo continuare a fare numerosi esempi per richiamare alla vostra attenzione come alcune aziende, modificando "semplicemente" il loro modello di business, riescono a portare sul mercato proposte considerate più vantaggiose da un numero più vasto di potenziali clienti.

Vi è da notare che non sempre il vantaggio è ottenuto da una riduzione del prezzo: il termoarredo costa significativamente di più di un termosifone normale e le operazioni self service compiute in internet (gestione del conto corrente, pagamento delle tasse, prenotazioni varie) risultano vincenti perché vi fanno risparmiare molto tempo.

Adesso provate a chiedervi quante e quali innovazioni la vostra azienda ha introdotto negli ultimi anni, cioè se e come ha modificato il rapporto tra valore percepito e prezzo richiesto a vantaggio dei potenziali clienti.

C'è stata una riduzione di prezzo volontaria?

Siamo riusciti a far percepire alla gran parte dei nostri potenziali clienti l'incremento del valore della nostra offerta in termini di qualità, funzionalità, senso, facilità d'uso, modalità di acquisto o di pagamento o di consegna o di qualsiasi altra cosa che può essere considerata vantaggiosa dai clienti?

Dobbiamo riconoscere che per quanto sia importante la possibilità di utilizzare nuovi materiali, creare nuovi prodotti o adottare nuove tecnologie, aumentare la possibilità di farsi scegliere da un numero più alto di potenziali clienti, e quindi aumentare la competitività, si gioca

agendo anche su altri aspetti non meno importanti, sui quali in genere, non sono richiesti pesanti investimenti o lunghi tempi, prima di vedere dei risultati.

Chiarito che si innova per un unico motivo, per mettersi nella condizione di essere più competitivi rispetto alla concorrenza, e che meno siamo competitivi più abbiamo bisogno di innovare, chiarito anche che l'oggetto dell'innovazione è la business idea e il conseguente modello di business adottato, la domanda a cui tenteremo di dare una risposta ora è: come si innova?

Come concretamente attivare i processi di innovazione

Cosa si aspetta il cliente? Quali valori/utilità/convenienze possono trovare i clienti attraverso i prodotti/servizi che gli possiamo offrire? Cosa dobbiamo fare per farci preferire alla concorrenza?

Ecco, l'innovazione parte da qui, dal saper porsi queste semplici domande.

La compagnia aerea low cost, il produttore di termoarredi e l'albergatore del nostro esempio, sono tutti riusciti a darsi una risposta. Chi non lo ha fatto adesso si dibatte in gravi difficoltà: Alitalia insegna.

Il problema però, non è quasi mai trovare la risposta, la difficoltà piuttosto, sta nell'attuarla.

Arrivare a supporre che divento più attrattivo e quindi più competitivo se abbatto dell'80% il prezzo di una tratta aerea, non è un esercizio molto difficile e non richiede neanche molta genialità.

Riuscire a farlo, guadagnandoci, questo sì che richiede... ingegno dite voi? No. Richiede metodo (e disciplina).

Mi sembra di vederli tutti i grandi esperti a cui è stata sottoposta l'idea iniziale della compagnia low cost scolpire con uno sguardo di fiera sufficienza il loro giudizio: IMPOSSIBILE.

Quante volte avete risposto *impossibile* quando qualcuno o le circostanze hanno richiesto pesanti cambiamenti?.

Tranquilli, siete in buona compagnia, a questo proposito esiste una ricca aneddotica.

"Tecnicamente la televisione è fattibile, ma non potrà mai competere seriamente con la radio: richiede un'attenzione esclusiva e la gente non ha abbastanza tempo per gli svaghi." (1926, Lee DeForest, pioniere delle trasmissioni radiofoniche negli Stati Uniti).

"Il Rigoletto è privo di melodia. Quest'opera non ha alcuna speranza di successo." (Gazzetta Musicale de Paris, 22 maggio 1853)

"Le ricerche condotte negli ultimi cinque anni hanno dimostrato che la clonazione di un mammifero è impossibile, sia con le tecnologie attuali, sia con quelle che potranno essere realisticamente disponibili in futuro. (1993, Michael A. Frohman biologo della State University di New York)

Nel 1899 Charles Duell proponeva al Presidente degli Stati Uniti l'abolizione dell'U.S. Office of Patents (ufficio brevetti) di cui era sovrintendente, perché "tutto quello che poteva essere inventato è già stato inventato".

"Ma cosa volete che interessi al pubblico sentir parlare gli attori!" Così si esprimeva nel 1927 Henry Warner, Presidente della Warner Bros, sulla possibilità di convertire i film dal muto al sonoro.

Quando Guglielmo Marconi avanzò l'ipotesi di trasmettere un segnale al di là dell'oceano fu deriso dagli esperti che sapevano "che le onde elettromagnetiche, così come quelle luminose, s'irradiavano in linea retta e perciò non avrebbero potuto seguire la curvatura della terra e si sarebbero disperse nello spazio".

Vorrei finire questa breve carrellata, riportando quanto riferito da Einstein ad un amico dopo l'esperienza di lavoro

all'ufficio brevetti di Berna, che mi sembra riassume e racchiuda il senso di tutte le precedenti citazioni:

“Analizzando e valutando ogni giorno tutte le nuove idee, ho capito che spesso tutti sono convinti che una cosa sia impossibile, finché arriva uno che non lo sapeva e la realizza”.

Nessun esperto poteva pensare che sarebbe stato possibile ridurre il prezzo di un volo dell'80%. E sapete perché? Perché l'esperto avrebbe valutato l'impossibilità di ridurre dell'80% non i costi, ma quella precisa struttura dei costi su cui si incardinava il modello di business tradizionale.

Credete che la compagnia aerea low cost abbia tentato di arrivare al risultato di ridurre dell'80% il prezzo del biglietto a partire dalla riduzione dei costi?

Non ci sarebbe mai arrivata.

Vi assicuro, non si sono neanche posti il problema di cercare un fornitore di caffè solubile meno caro. E neanche di ricorrere ai lavoratori interinali o di farsi costruire gli aerei in Cina, in India o nell'Europa dell'est.

Niente di tutto questo. Riducendo i costi non si innova, al massimo si eliminano gli sprechi. Che è cosa buona e giusta, ma ci sarebbe da domandare: perché c'erano gli sprechi? Ma questo è tutto un altro argomento e ci porterebbe fuori strada.

Cosa hanno fatto invece, i signori della compagnia low cost: si sono posti un problema e nella ricerca della soluzione hanno assunto come unico vincolo la compatibilità di bilancio; hanno smontato e rimontato un ipotetico modello di business fino a quando hanno trovato i singoli tasselli compatibili con la soluzione.

Certo, se si fossero posti il problema assumendo contemporaneamente tutti i vincoli del modello di business tradizionale non ci sarebbero mai arrivati. Perché non usare gli aeroporti più periferici? Perché offrire servizi gratuiti a

bordo? Perché non trasferire al cliente un insieme di operazioni: l'acquisto, la stampa del biglietto, il check in? Perché non disciplinare diversamente le operazioni di imbarco per renderle più veloci? Perché non ottimizzare i percorsi, proponendo orari di arrivo e partenza inusuali e oggettivamente scomodi? E non sono solo queste le domande che si sono fatte per smontare e rimontare un modello di business funzionale all'obiettivo che si sono posti.

Chiusi nei vincoli del loro modello di business tradizionale, ovvero nell'insieme dei processi con cui concepivano, creavano e trasferivano al cliente il valore del servizio di mobilità, non sarebbero mai riusciti ad ipotizzarne un altro.

Dobbiamo comprendere questo aspetto fondamentale: se è vero che ogni risultato è il prodotto di un processo (o di un sistema di processi), è anche vero il contrario, ossia che ogni risultato ha il processo che lo genera. E con un po' di metodo, provando e riprovando, prima o poi lo si individua.

Dunque possiamo riassumere ricordando che per innescare un processo di innovazione bisogna individuare un obiettivo capace di modificare il rapporto valore/prezzo e architettare un processo di business che lo renda perseguibile.

Ovviamente c'è poi tutta la fase realizzativa che andrebbe considerata, ma lasciamo la sua trattazione ad un'altra occasione.

Ci sembra più opportuno avvertire il lettore che nella fase dell'innescare del processo di innovazione si nascondono delle trappole, che vanno assolutamente evitate.

Evitare gli errori più comuni

Sulla base della nostra esperienza possiamo affermare che quando un'azienda decide di innovare, rischia di commettere alcuni errori che, quando vengono commessi, precludono ogni possibilità di successo.

Primo errore. Spesso si crede che l'obiettivo sia l'innovazione con l'aggravante del retro pensiero che ci si riferisce solo all'innovazione tecnologica.

Come crediamo di aver illustrato, questo è un grave errore di prospettiva. L'innovazione non può essere l'obiettivo.

L'innovazione è la modalità (nuova) con cui si intende raggiungere un obiettivo, che inevitabilmente deve essere legato alla modifica del rapporto valore/prezzo.

Secondo errore. Nella maggior parte dei casi i manager si danno degli obiettivi che rispondono ad esigenze parziali dell'azienda, perdendo di vista quelli del cliente, business o consumer che sia.

Dobbiamo aumentare il fatturato dell' x%!
Dobbiamo ridurre i costi dell'y % !

Sono spesso esortazioni che non trovano seguito e quando lo trovano, in molti casi producono più danni di quanti problemi risolvono.

E' un atteggiamento da fantino che con l'uso del frustino cerca di ottenere una migliore prestazione dal suo cavallo.

Voi potete anche mettere alla frusta la vostra organizzazione, ma più di tanto non riuscirete ad ottenere, perché, terzo errore, non si comprende che i risultati, qualunque risultato, si ottengono attraverso i processi, cioè attraverso una sequenza complessa di azioni e decisioni.

Un risultato di business si ottiene attraverso un processo di business, in cui interagiscono uomini, sistemi produttivi e sistemi informativi lungo una catena che potrebbe anche superare i confini aziendali.

Non è la frusta, ma l'aver la padronanza dei processi di business che ci mette nelle condizioni di raggiungere gli obiettivi stabiliti.

Padronanza vuol dire che i processi li conosciamo, li governiamo e che all'occorrenza li sappiamo scomporre e ricomporre, in funzione dei nuovi livelli di competitività che ci sono richiesti.

Chi conosce la grammatica può scrivere.
Chi conosce i processi aziendali può competere.

Se la capacità competitiva delle aziende e dell'intero sistema Italia è profondamente indebolita, è perché difettiamo nella padronanza dei processi.

E qui introduciamo il quarto errore: molte aziende credono di risolvere il problema della padronanza dei processi affidandosi a strumenti specialistici, come lo sono le piattaforme di Business Process Management. Il solito vizio (mancanza di metodo) di bruciare le tappe e non fare lo sforzo (mancanza di disciplina) di affidarsi ad un processo per ottenere un risultato.

Dunque, credete che non conoscendo la musica possiate suonare uno strumento? Vi assicuro che dopo aver strimpellato un po', vi rigirereste tra le mani il vostro strumento chiedendovi: ma effettivamente a cosa mi serve?

E' la conclusione a cui sono giunte tutte le aziende che hanno affrontato il problema della gestione dei processi iniziando dallo strumento.

Anche perché, in questo modo, spesso si dimentica di considerare una componente fondamentale di ogni processo: le persone che vi lavorano.

Infatti, i processi in cui è coinvolto il fattore umano possono essere padroneggiati, ma in questo caso è meglio usare l'espressione governati, non solo se li oggettivate attraverso una rappresentazione grafica, non solo se li supportate con strumenti informatici e ne monitorate le performance automaticamente, ma soprattutto se le persone che vi sono chiamate ad operare assumono il processo come tale e agiscono nel processo regolando le attività e le decisioni in funzione dei risultati attesi dal processo stesso.

Attenzione, non ci si improvvisa sui processi, come non ci si improvvisa sulla musica o sulla grammatica.

Avvalersi di un buon esperto, non quello che vi dice "impossibile", è necessario per mettervi nella condizione di arrivare ad architettare e governare i vostri processi di business, anche con l'ausilio del giusto strumento di Business Process Management tra quelli che il mercato propone.

La padronanza dei processi, qui il termine padronanza viene usato nell'accezione di piena conoscenza, è la condizione fondamentale per innovare:

si innovano i processi per riuscire a confezionare proposte più competitive per un numero più vasto di potenziale clienti.

Questo è tutto.

Troppo semplice?

Sono difficili i problemi, le soluzioni devono essere semplici.

D'altra parte, la pluralità di principi rende impossibile la realizzazione di ogni cosa.

Antonio Cappiello è nato a Torino. Laureatosi in Scienze Politiche-Sociologia dell'Organizzazione, si è occupato, in ruoli ed aziende diverse, di organizzazione del lavoro e dell'impiego delle tecnologie informatiche.

Dal 1998 è General Manager di Tecnolink S.r.l., un'azienda di ICT & Business Consulting, che offre servizi di consulenza e supporto ai Management Team chiamati a risolvere problemi connessi al cambiamento e all'innovazione (definire ed eseguire un piano strategico; allineare i principali processi operativi e la funzione IT al piano strategico, monitorare le performance dell'organizzazione).

Antonio Cappiello ha diretto e preso parte a progetti di consulenza per la Pubblica Amministrazione locale e per diverse aziende di produzione, distribuzione e di servizi, sia nazionali sia multinazionali. Ha organizzato e condotto numerosi eventi e seminari formativi sui temi dell'innovazione e dell'uso strategico delle ICT nelle organizzazioni e dal 2007 coordina i lavori dell'Osservatorio delle capacità innovative delle imprese del Nord-Ovest, iniziativa di **AISCRIS** (Associazione Italiana Società di Consulenza per la Ricerca, l'Innovazione e lo Sviluppo).