

STEFANO MENAPACE

INNOVARE CON PASSIONE

in settori restii al cambiamento

EDIZIONI

ZEROTRE

Titolo dell'opera: Innovare con passione in settori restii al cambiamento

Autore: Stefano Menapace

Impaginazione grafica: Giordano Mosca

Copertina: Celeste Enrica Menapace

Revisione testi: Artifices srls

Immagini: Tutte le immagini contenute in questo volume e realizzate da Celeste Enrica Menapace sono di proprietà di Stefano Menapace. Tutti i diritti riservati.

COPYRIGHT © 2024, STEFANO MENAPACE

La responsabilità di tutti i contenuti di quest'opera è dell'autore.

Prima edizione: Maggio 2024

Edizioni 03 Srls

Tel. +39 045 7114134

www.edizioni03.com

giovanni.p@edizionizerotre.com

Tutti i diritti riservati. Senza l'autorizzazione scritta dell'editore è vietata la riproduzione, anche parziale, del presente volume, l'inserimento in circuiti informatici, la trasmissione tramite qualsiasi mezzo elettronico e meccanico, la fotocopiatura, la registrazione e la duplicazione con qualsiasi mezzo. Secondo la "Legge sulla stampa" l'eventuale citazione deve fare esplicito riferimento all'autore, al titolo e all'editore.

ISBN 9788892712003

**L'INNOVAZIONE
È ALLA PORTATA
DI CHI SI IMPEGNA
A PRATICARLA,
CON ARDENTE
PASSIONE E
UNA CHIARA VISIONE**

SOMMARIO

Introduzione	7
Motiva(ti)	12
Innovare sì, ma cosa?	30
Il valore	40
Il contesto (e la sostenibilità)	68
Un suggerimento: mettiamo il progetto al centro	78

INTRODUZIONE

Questo libro intende ispirare alla passione del fare, per soddisfare nuovi bisogni o risolvere problemi. Non innovando solo per amore della ricerca o della tecnologia, ma per migliorare e migliorarsi.

Ho voluto raccogliere pensieri e suggerimenti che derivano dalla mia esperienza ormai ventennale di consulente, principalmente nel settore delle costruzioni, di cui gli ultimi quindici impegnati quotidianamente nell'innovazione, col sincero augurio che possano essere utili e di ispirazione.

La stesura del testo è avvenuta pensando a una sua validità a medio-lungo termine, come la mission e i valori delle organizzazioni, limitando quindi l'esposizione di dati e di informazioni che hanno, per loro natura, una scadenza temporale.

Per approfondimenti sugli argomenti trattati vi invito a visitare il mio blog che, essendo uno strumento digitale accessibile da chiunque e ovunque, sarà aggiornato con continuità.

L'indirizzo è: <https://www.armprocess.com/blog/>

1

MOTIVA(TI)

**DIETRO
A OGNI SUCCESSO
CI SONO PERSONE
CON GRANDI SOGNI,
SPINTE DALL'INTENSO
DESIDERIO
DI MIGLIORARE
E MIGLIORARSI**

MA TU CI CREDI?

Il 12 maggio 2005 la IULM, Libera università di lingue e comunicazione di Milano, ha conferito la laurea honoris causa in Scienze della Comunicazione a Vasco Rossi, in quanto "è stato protagonista di una vera rivoluzione musicale che ha anche significativi connotati sociali e relazionali". Vasco si è presentato per ritirare il meritato riconoscimento e in quell'occasione ha pronunciato un discorso con la seguente affermazione:

Se non ci credi tu... non ci crederà nessuno!

Condensando in poche parole l'essenza della leadership per l'innovazione.

Pensiamo se invece l'incipit all'avvio di un progetto di innovazione fosse "vediamo... credo possa funzionare... secondo me non è male... potremmo provare e vedere... intanto partiamo e poi...", così sarebbe immediata la percezione di una scarsa convinzione. Ma attenzione, non è una questione di comunicazione da sistemare, è proprio la chiara motivazione del proponente che manca.

In tutti i progetti di innovazione ci si troverà sempre di fronte a ostacoli da superare e (sorpresa!) non sono i problemi di natura economica o tecnologica le principali cause di fallimento, non direttamente almeno.

L'impedimento all'innovazione più ricorrente è di **natura culturale**, legato al cambiamento portato dall'innovazione all'interno della vita delle persone, che ci obbliga a modificare prassi, abitudini, procedure, con il relativo vacillare delle sicurezze a esse associate. Questo è il primo ostacolo da superare e, credetemi, non esiste via più efficace della motivazione, portata da chi ha una chiara e solida visione del valore dell'innovazione e lo persevera con significatività e ragioni concrete:

Colui che ci crede lo fa... affinché altri possano vederne i benefici!

Per questa ragione vanno sempre evitate le cosiddette false partenze, piuttosto attendete (in silenzio) e validate le idee, ma quando decidete di partire: fatelo convinti!

2

INNOVARE SÌ, MA COSA?

**NEI MOMENTI
DI PROFONDA
INCERTEZZA,
AFFIDATI
AL METODO**

MI SONO CONVINTO: INNOVIAMO. MA COME?

Voglio partire con un'affermazione utile a comprendere come ciò che oggi è sconosciuto o ancora inattuato possa divenire domani qualcosa di estremamente familiare:

lo standard di oggi è un'innovazione del passato che ha funzionato.

Quindi non sottovalutiamo mai la capacità dell'essere umano, più di altre forme di intelligenza computazionale, di vedere un nuovo domani in un presente apparentemente uguale a ieri.

*Per diventare uno standard, la soluzione innovativa deve **essere riconosciuta come efficace e accessibile dal 15-20% del mercato**². Deve incontrare le richieste del target a cui si rivolge ed essere offerta a un prezzo corrispondente al valore percepito dal cliente.*

Le innovazioni nascono dal mercato?

Non sempre.

Come disse Henry Ford "se avessi chiesto ai miei clienti cosa volevano, mi avrebbero risposto: un cavallo più veloce". Ragionando in questo modo, non sarebbe mai stato inventato l'iPad, e chissà cos'altro ancora.

Molti standard odierni hanno soddisfatto esigenze di un mercato non ancora palesato. Chi le ha inventate non si è mosso a seguito di una richiesta esplicita del mercato, ma ha saputo intercettare bisogni latenti non ancora emersi, entrando in sintonia col contesto e sviluppando una visione migliore a cui ispirarsi.

Attenzione però, è vero che il mercato non deve fornire le idee di partenza delle innovazioni, ma certamente ci dirà se le stesse funzionano o meno, perché il cliente ha sempre ragione quando ci dice se trae beneficio o meno dalla nostra proposta.

(2) Cfr. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (2003).

3

IL VALORE

**AL VALORE LEGATO
ALL'INNOVAZIONE
SI APPLICA
PERFETTAMENTE
LA DEFINIZIONE
MATEMATICA
DELL'INFINITO:
UNA GRANDEZZA
CHE PUÒ ESSERE
FATTA CRESCERE
IN MODO ILLIMITATO**

BASTA UN'IDEA PER INNOVARE?

Certamente no.

*L'idea, l'intuizione e l'analisi possono dare il via al percorso di innovazione, che deve essere strutturato con passione e competenza per produrre i benefici attesi. In caso contrario, anche le migliori idee non produrranno i **risultati** auspicati, cadendo a terra a pochi metri dalla partenza.*

Le ragioni dell'eventuale fallimento del progetto di innovazione sono molteplici e variabili col contesto, certamente le principali sono associate a una non chiara conoscenza degli elementi necessari alla creazione del valore.

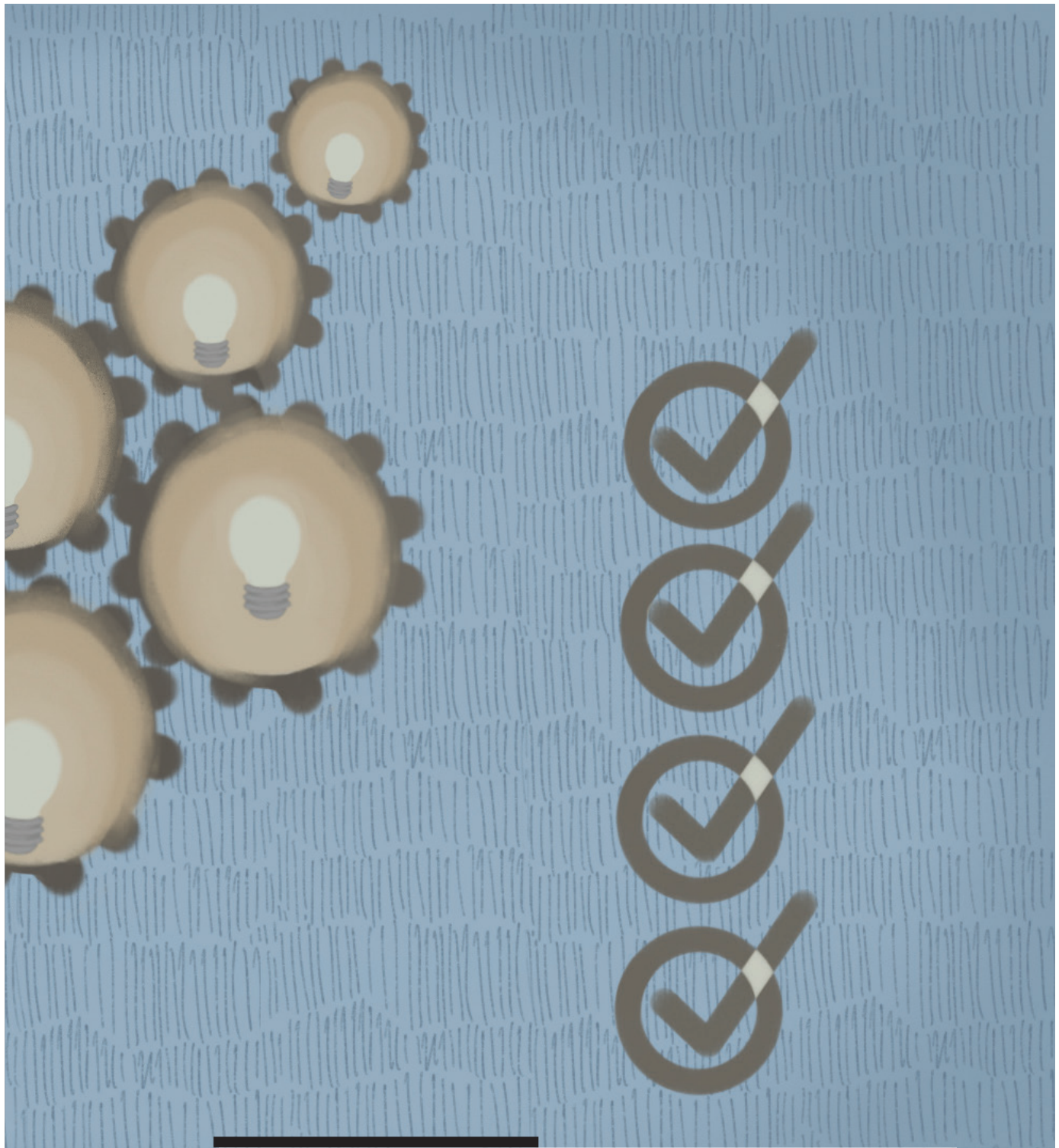
*Di seguito descrivo quali potrebbero essere i **tre passi verso l'innovazione.***



4

IL CONTESTO (E LA SOSTENIBILITÀ)

**COMPRENDERE
A FONDO
IL CONTESTO
SIGNIFICA
ESSERNE IN SINTONIA
PERMETTENDOCI
DI INFLUENZARNE
POSITIVAMENTE
GLI EQUILIBRI**



**USARE
LA CREATIVITÀ
O L'ANALISI
PER INNOVARE?**

Nei processi di innovazione eseguire l'analisi di conformità del risultato finale alle norme e regole applicabili è un atto fondamentale. In caso contrario ci si potrebbe ritrovare, alla fine del percorso, con in mano dei **risultati** che non possono essere introdotti nel contesto di riferimento in quanto non rispettano standard cogenti (per esempio i regolamenti) e/o normalmente attesi (come, ad esempio, standard d'uso e/o dimensionali). L'evidente conseguenza è quella di aver **svolto ricerca e non innovazione, in quanto il risultato non potrà generare valore.**

Quando iniziamo un progetto di innovazione, dobbiamo avere chiaro quali saranno i risultati e l'elenco dei loro requisiti fondamentali in grado di farci ottenere i benefici sperati. Per innovare servono la giusta motivazione e una capacità non banale di saper leggere le effettive esigenze del mercato, magari risolvendo problemi che attanagliano i nostri clienti.

L'individuazione di tutti gli aspetti che faranno funzionare l'innovazione finale come business (prestazioni, prodotti, servizi, attestazioni...) è il primo outcome del progetto di innovazione, è un obiettivo imprescindibile e quindi parte della **costruzione del progetto stesso.**

In alcuni casi lavorativi mi sono ritrovato in una sorta di antagonismo di ruoli, dove ricercatori e/o docenti esperti e capaci ponevano la conformità normativa come un tema quasi burocratico da spostare alla fine del loro lavoro (e che a loro decisamente non interessava). Ma questo aspetto **interessa l'imprenditore**, che rischia di ritrovarsi alla fine del progetto di innovazione senza dei fondamentali pezzi per il go to market della soluzione e quindi non in grado di generare valore.

Con i giusti tempi e modalità dobbiamo far comprendere la necessità di una definizione, a monte dell'avvio del progetto di innovazione, delle destinazioni d'uso e delle prestazioni ricercate e qualificate secondo standard richiesti/riconosciuti dal mercato (non dalla ricerca, come ad esempio normative EN/ISO o ASTM).

La gestione della conformità passa attraverso una prima fase di **analisi e conoscenza** approfondita della soluzione che si sta perseguendo e della sua applicazione (o applicazioni) in uno specifico contesto.

5

UN SUGGERIMENTO:
METTIAMO IL PROGETTO AL
CENTRO

**LE INNOVAZIONI,
PER DIVENTARE TALI
NECESSITANO
DI PROGETTI,
ALTRIMENTI
RIMANGONO IDEE**

PERCHÉ METTERE IL PROGETTO AL CENTRO?

In molti processi si trovano **inefficienze** causate da:

- *Progetti che non rappresentano il risultato finale. Essi forniscono l'idea necessaria alle esigenze amministrative per ottenere permessi e formulare preventivi. Ma ormai sappiamo che l'idea non basta.*
- *La continua tendenza a demandare alla fase realizzativa la definizione dei dettagli, dove le modifiche sono largamente più onerose rispetto alla fase di progettazione e le minacce sono maggiori.*

La gestione dell'intero processo deve partire da **una considerazione fondamentale: il progetto è il risultato finale**. La realizzazione è la **trasformazione del progetto**, nell'insieme di tutti i suoi dettagli, **da informazioni a prodotto**. È il **progetto che governa la filiera**, fornendo informazioni, dati e dettagli a tutti gli stakeholder interessati.

La prassi tristemente consolidata di definire i dettagli in fase di esecuzione, seppur risulti più semplice essendosi ridotte naturalmente le incertezze col procedere dei lavori, rappresenta la concreta minaccia di **aumentare esponenzialmente costi e tempi e ridurre la qualità** per via dell'urgenza in cui devono essere fatte le scelte, talvolta in condizioni di scarsa possibilità di modifiche sulle parti già realizzate.

La raffigurazione che descrive la correlazione tra gli impatti e i tempi di progetti, riportata nelle pagine successive ed elaborata dall'autore partendo da quanto indicato nella guida al PMBOK 5° edizione (2013) edito dal Project Management Institute, ben mostra come, col passare del tempo di progetto, l'impatto delle incertezze calino, riducendo le indeterminatezze grazie a una visualizzazione sempre più concreta dei risultati, aiutando così il team nelle scelte. Il contraltare in tutto questo è che, contemporaneamente, l'impatto del costo delle modifiche aumenta, limitando il team nelle scelte da attuare a causa degli oneri elevati associati, creando, di fatto, una suddivisione in tre distinte aree del progetto di innovazione, di seguito illustrate.