

**Sebastiano Gadaleta**

**INNOVA**

**SENZA  
ERRORI**

**STRATEGIE PER**

**FINANZIARTI A COSTO 0**

**LIBRI D'IMPRESA**

*A mia moglie Ippolita  
e ai miei figli, Anna e Domenico*

A cura di Sebastiano Gadaleta

INNOVA SENZA ERRORI

Direzione e redazione: Edizioni Libri d'Impresa

One Hour Marketing Srl

via Alessandro Volta 34, 20825 Barlassina (MB)

[www.libridimpresa.it](http://www.libridimpresa.it)

**LIBRI D'IMPRESA**  
trasformiamo le tue idee in libri

Finito di stampare nel mese di novembre 2020

Copyright © 2020 Sebastiano Gadaleta

Tutti i diritti sono riservati.

È vietato qualsiasi utilizzo, totale o parziale, dei contenuti inseriti nel presente testo, ivi incluse la riproduzione, la rielaborazione, la diffusione o la distribuzione dei contenuti stessi mediante qualunque piattaforma tecnologica, supporto o rete telematica senza previa autorizzazione scritta da parte dell'Autore.

ISBN

# PREFAZIONE

È fondamentale parlare di innovazione e miglioramento, in particolare per il settore delle PMI. Innovare, oggi, significa “dare una nuova veste” al business e proiettarlo verso nuovi orizzonti e ciò diventa possibile solo se si hanno le capacità di interpretare l’impresa. È, dunque, necessario innovare per crescere sia nella società sia nel mondo imprenditoriale, ma l’innovazione tout court non è la chiave giusta per farlo.

La chiave, per questo tipo di evoluzione, è insita nel processo che mi piace chiamare “innovability” – un termine frutto della combinazione tra le parole inglesi innovation e sustainability – ovvero, innovazione e sostenibilità. Quello dell’innovability è un concetto molto preciso, perché rappresenta “l’interpretazione del cambiamento della società” a 360°.

La crescita in quanto tale, ormai, non è più un paradigma, così come non lo sono più la tecnologia, la velocità e la convenienza. Questi elementi si sono fusi in un concetto che, oggi, deve muoversi in un’unica direzione: quella che conduce a un’economia di tipo circolare. L’economia circolare vive secondo un parametro molto semplice: spendo meno, spendo meglio, impatto meno e educo il consumatore a un’economia interattiva e consapevole.

Naturalmente, è importante che essa sia ispirata ai criteri istituzionali e finanziari europei: l’Europa, infatti, sta investendo molto sui professionisti e gli imprenditori che innovano in tal senso. Alla parola innovazione, quindi, preferisco sostituire quella di innovability o circular economy. Alcuni esempi vincenti di innovability arrivano da quelle applicazioni che gestiscono preno-

tazioni in hotel che hanno sconfitto catene alberghiere miliardarie, così come hanno fatto Uber o Bla Bla Car nel settore del trasporto pubblico e privato. Ciascuno di questi esempi rappresenta una revisione del vecchio modello economico, operata per riscrivere il sistema e l'economia di mercato.

Il lockdown causato dal Coronavirus ha determinato alcuni profondi cambiamenti sociali che hanno spinto il nostro Paese in avanti. Per molti anni l'Italia è stata bersaglio di aspre critiche, in particolar modo per la lentezza dei processi di digitalizzazione nei vari settori. Dopo questi mesi drammatici, però, il nostro Paese ha fatto un salto in avanti di almeno dieci anni in quanto a rinnovamento e digitalizzazione: l'innovazione, ormai, è un'azione corale che si sta facendo largo in tutti i campi, anche in Italia.

Il Post Covid-19, infatti, ci vede in prima linea nell'atto di revisionare i vecchi modelli di business in direzione di un'economia circolare. La capacità italiana di fare impresa è straordinaria: siamo leader per le PMI che sono, al tempo stesso, il nostro tallone di Achille e la nostra eccellenza. Il nostro DNA culturale deve mettersi al passo con i tempi, poiché rappresentiamo un esempio di stile e amore per il bello e questo può offrirci opportunità preziose.

Sebastiano ha capito qual è la direzione verso la quale "l'impresa" italiana sta andando e ha scritto un manuale pratico, un viatico leggero e semplice da leggere: è una guida, un corso accelerato al fare impresa "civile", nel senso più ampio del termine.

Libri come questo hanno il vantaggio di indicare una via operativa, senza assumere la forma saggistica dell'autoreferenzialità.

## PREFAZIONE

Oggi, mentre tutti si stanno interrogando su come sarà il “dopo”, Sebastiano Gadaleta ha qualcosa di importante da dire e vale la pena ascoltarlo.

Il mio augurio è che tu imprenditore, che stai leggendo questo libro, possa presto sviluppare nuovi progetti di innovability ovvero progetti di innovazione che siano sostenibili e abbiano anche una coscienza.

La nuova era è arrivata, non restare indietro.

Buon lavoro!

*Enzo Argante*

*Giornalista e scrittore. Responsibility Editor Forbes e BFC (Sky 511, TVSAT 61 e BFCvideo.com) Ideatore e conduttore di: Forbes Green Carpet e Terzocanale Show in streaming su [www.bfcvideo.com](http://www.bfcvideo.com). Editorialista del mensile d'opinione Formiche. Presidente Premio Areté alla Comunicazione Responsabile con Confindustria e Gruppo 24 Ore. Presidente Nuvolaverde 2.0 e fondatore della scuola Jedi sulla realtà aumentata per il lavoro e l'impresa innovativa e sostenibile. Già ideatore e conduttore del programma Ferryboat su Radio24. Autore di libri per Egea casa editrice dell'Università Bocconi.*

# INTRODUZIONE

È il momento di dare il via a una reale trasformazione tecnologica dei tuoi processi e, di conseguenza, del tuo prodotto/servizio. Per farlo devi aprire la tua PMI all'innovazione, sfruttando un metodo efficace che ti permetta di ottenere subito risultati davvero importanti migliorando, allo stesso tempo, la qualità del lavoro.

Mi chiamo Sebastiano Gadaleta, e con la mia società di consulenza, la Progetto Impresa – Business Innovator, sono entrato in contatto con diverse realtà molto simili alla tua. Aziende che, dopo il mio intervento, hanno riscontrato l'enorme impatto che l'innovazione ha avuto su di loro, un impatto a volte anche di gran lunga maggiore di quanto si aspettassero. Questo libro quindi non parla di me, ma di loro e di quel che potrei fare per te.

Negli anni ho sviluppato e affinato un metodo facile da applicare, che permette agli imprenditori prima di monitorare le procedure messe in atto e poi di replicare i risultati ottenuti. Ho studiato mie metodologie di management e le ho assimilate, tanto da applicarle sistematicamente alle PMI.

Tempo fa ho pubblicato una ricerca sul tema delle innovazioni che, purtroppo, in Italia sembra aver solleticato l'interesse solo delle medie imprese. Ma non era solo a loro che si rivolgeva la mia ricerca e che si rivolge questo libro: c'è un tessuto imprenditoriale, più di nicchia, che non si è ancora affacciato al mondo dell'innovazione, ovvero quello delle piccole imprese ad alto valore aggiunto. Eppure sono proprio loro che potrebbero trarre grande vantaggio competitivo dall'innovazione.

Ancora oggi, troppe micro-aziende non riescono a vedere le opportunità strategiche ed economiche che derivano dall'applicazione dell'alta tecnologia ai processi produttivi e, quindi, non colgono neanche le relative possibilità di ottenere finanziamenti agevolati. Sfruttano solo il fattore economico, senza comprendere che l'innovazione abbinata a una finanza agevolata è un'occasione unica.

Ma perché accade questo? Cosa manca per fare in modo che tutti possano usufruire di così grandi vantaggi?

Si tratta per lo più di un problema pratico: le piccole imprese spesso non sanno cosa fare, come fare, e a chi rivolgersi. Manca, in sostanza, l'elemento di mentoring e di tutoraggio che potrebbe fornire un consulente esperto nell'impostare i processi di innovazione. Molte altre fanno invece innovazione senza rendersene conto, cosicché perdono una serie di opportunità.

Un articolo che mi ha colpito nei mesi scorsi affermava che in passato le aziende non consideravano il marketing come elemento della struttura organizzativa. Per fortuna oggi le cose sono cambiate e il marketing viene finalmente visto come un elemento fortemente strategico per qualsiasi tipologia di impresa. Ecco, si può dire che oggi i progetti innovativi sono considerati superflui come lo era il marketing tempo fa, figure come il Chief Innovation Manager sono ancora considerate astratte e non istituzionalizzate.

Non a caso capita spesso che il concetto di innovazione sia legato a quello di finanza agevolata nella mente degli imprenditori. Sai perché? Perché alcuni bandi richiedono alle aziende di strutturare l'innovazione per poter accedere ai finanziamenti agevolati.



## INTRODUZIONE

L'imprenditore all'inizio concepisce l'innovazione solo come una condizione per soddisfare i requisiti del bando, ma non appena prende coscienza di quanto è stato realizzato nella sua azienda, capisce che si tratta di un concreto incremento di vantaggio competitivo.

Se fino a qualche tempo fa mi imbattevo continuamente in imprenditori che innovavano solo per ottenere i finanziamenti, adesso il vento è cambiato. Nel corso della trattativa con il cliente, suggerisco sempre di inserire un progetto di innovazione. Di solito lui mi guarda perplesso e dice: «Ma che cosa me ne devo fare? Io voglio solo comprare il macchinario!».

Dopo averli esaminati con cura, il cliente alla fine mostra sempre grande interesse nei progetti che gli propongo. Parlo di progetti che contengono l'IoT, meglio conosciuto come "Internet delle Cose", ovvero quella tecnologia che permette, per esempio, di gestire gli elettrodomestici, avviando la lavatrice o la lavastoviglie, accendendo e spegnendo le luci o registrando un film prima di rientrare a casa. E parlo di progetti che sfruttano i "big data", ovvero tutta quella serie di informazioni e dati reperiti per mezzo dei social network, siti web, app, che permettono di identificare il profilo del cliente giusto per ogni azienda.

I processi di innovazione risolvono problemi di qualità, di organizzazione e di procedure. Dopo tanti anni ho capito che l'innovazione porta consapevolezza delle proprie performance aziendali, professionali o perfino di quelle sportive.

Occorre implementare tutto ciò che è nuovo e rendere l'innovazione facile per tutti, tirando fuori da una singola idea tecnologica, un'intera idea di business. Poi dobbiamo studiarla, lavorarci e farla funzionare, e possiamo farlo benissimo: siamo dotati di tutto ciò che serve, oggi giorno.

Ci sono ingegneri di qualsiasi tipo, scienziati, specialisti di settore. Certo questo, purtroppo, non sempre si traduce in un'applicabilità dell'innovazione. Ad esempio, scoprire come si curano i tumori porta un beneficio immediato, ma non c'è un modello di business da applicare.

Abbiamo dei casi, e sono moltissimi, in cui l'uso di un sensore può aiutare a vivere meglio.

Mi piace pensarmi come l'ambasciatore delle nuove tecnologie fruibili per tutti, tecnologie utili che offrono la possibilità a chiunque di avere una vita migliore, sia personale che professionale.

Dedico questo libro a te, imprenditore, che non solo vuoi affrontare e risolvere una volta per tutte le criticità che ti bloccano, ma vuoi anche evolverti insieme alla tua azienda, raggiungendo quel livello superiore che per troppo tempo è rimasto un tuo sogno nel cassetto.

In queste pagine troverai spiegato, passo passo, il mio metodo: sono sicuro che saprai trarne beneficio e ispirazione.

*Sebastiano Gadaleta*

# PRIMA PARTE

# 1

**Capitolo 1**

**PERCHÉ INNOVARE  
È VINCENTE**

**L'innovazione è in grado  
di ridurre le difficoltà  
presenti nell'approccio  
ordinario alle cose.**

## PERCHÉ INNOVARE È VINCENTE

Una “tecnologia-chiave abilitante” permette di fare cose che fino a pochi anni fa si vedevano solo nei film di fantascienza. Oggi siamo arrivati a un livello tale di innovazione, che un medico potrebbe mandare semplici neo-specializzandi a eseguire al suo posto piccoli interventi, non troppo complessi, sui pazienti, seguendo delle precise indicazioni fornite dai mezzi e dagli strumenti tecnologici a loro disposizione.

L'innovazione, infatti, è in grado di ridurre le difficoltà presenti nell'approccio ordinario alle cose.

Cosa vuol dire oggi innovare?

Innovare vuol dire dare spazio a nuove invenzioni che favoriscano e facilitino la commercializzazione di prodotti o servizi sviluppati grazie a tecnologie avanzate.

Attraverso l'utilizzo delle “tecnologie-chiave abilitanti” si può creare discontinuità rispetto alle metodologie utilizzate in passato che diventano, giorno dopo giorno, sempre più obsolete.

Troppe PMI non riescono a migliorare la loro produttività o a soddisfare i desideri dei loro clienti perché rimangono ancorate a una visione del lavoro di vecchio stampo. Eppure la soluzione è ormai a portata di mano!

Quando un'azienda mi affida una consulenza, non mi limito mai a sviluppare il solo progetto, ma cerco, e trovo, anche il finanziamento per poterlo realizzare al meglio: l'imprenditore non deve far altro che beneficiare dei risultati ottenuti; in altri casi può avere un'idea di business e io lo aiuto a svilupparla seguendo la formula che spiegherò.

In pratica, il mio compito è quello di identificare tutto il necessario per innovare un processo o un'organizzazione aziendale, e poi farlo finanziare. Si tratta di un progetto completo, dalla progettazione alla messa in campo, e se non mi occupassi anche dei finanziamenti il cerchio non sarebbe chiuso.

Un imprenditore di una PMI italiana, come te, deve assolutamente sapere che oggi ci sono mille opportunità delle quali beneficiare. Si tratta di opportunità che ti aiuterebbero a migliorare l'efficienza del tuo business, a scalare la tua attività o a semplificarla, e tutto senza correre alcun rischio.

Puoi innovare facendoti finanziare e per farlo è sufficiente solo che tu stia attento a non commettere errori (perché l'errore è sempre dietro l'angolo). Tanti, prima di te, hanno cercato di innovare. Parlo di persone con aziende ricche di potenzialità, di competenze, di cultura, di tradizioni. Eppure non sono riuscite a fare il salto di qualità, sprecando la più grande opportunità della loro vita. Perché?

Perché mancava loro la tecnica, mancava uno studio preciso della metodologia da adottare, mancava l'esperienza necessaria. Non ci si può improvvisare nel campo dell'innovazione. Servono le tecniche manageriali specifiche, utili alla gestione dell'innovazione in azienda.

Quello che sto dicendo è che anche tu, oggi, hai un'opportunità straordinaria: non sprecarla, cercala, coglila! Vorrei che questo libro fosse per te una fonte di ispirazione. Troverai fra queste pagine molti esempi di aziende di tanti settori diversi che hanno saputo cogliere la loro grande opportunità; troverai un percorso guidato che ti spiega come concepire l'innovazione con un approccio strategico, prima di metterla in atto.

## PERCHÉ INNOVARE È VINCENTE

È necessario concepire a monte le idee, perché sono diverse da impresa a impresa. Non puoi occuparti di innovazione con approccio strategico se prima non studi, se non sei attento alla tecnologia: solo questi elementi ti permettono di programmare una vera evoluzione.

Voglio aiutarti a concepire la visione della tua azienda da qui a pochi anni. Lo farò prendendoti per mano e mettendo a tua disposizione alcune mie esperienze personali che ti porteranno a comprendere, nello specifico, la portata che un'innovazione può avere sul tuo business, e in che modo arrivarci.

### **Il tarallificio e la sua innovazione**

Un giorno sono stato chiamato a fare un'analisi di fattibilità in un tarallificio. Il titolare aveva bisogno di un progetto di innovazione, e ho dovuto studiare parecchio per trovare una soluzione soddisfacente per tutti. Ho utilizzato la metodologia del business design attraverso le tecnologie chiave e ho applicato un processo di sensoristica in grado di standardizzare l'operatività: in questo modo non ci sarebbe stata carenza di skill pratiche.

Il problema è che, oggi, alcuni lavori con forte impronta artigianale stanno scomparendo: se l'imprenditore avesse dovuto assumere un artigiano "impastatore" non lo avrebbe trovato. Sono mestieri dei tempi andati, ormai. I sensori, invece, sono in grado di monitorare il grado di durezza della pasta e, attraverso le fotocamere, le quantità di ingredienti introdotti, adeguando, se necessario, le percentuali. Successivamente, in base al colore assunto dal tarallo, stabiliscono anche la cottura ideale, risolvendo così i problemi di qualità del prodotto. Tutte cose che prima poteva verificare solo il "pastaro".



L'innovazione introdotta, nel loro caso, è stata una soluzione di processo e l'imprenditore ne è rimasto piacevolmente sorpreso, si è subito innamorato di quella nuova semplicità organizzativa.

## **Franchising 4.0**

Per rimanere in tema, ti racconto di quando mi sono occupato di un ex panificio che attualmente fa anche servizio ai tavoli. Come puoi immaginare, ci lavorano cuochi, pasticciere, e altre professionalità. Il titolare aveva riscontrato la necessità di reclutare personale esperto e di trovare una serie di nuove ricette.

Per strutturare il mio intervento ho prima di tutto studiato in modo approfondito la situazione, per poi orientarmi sulla realtà mista virtuale della tecnologia Microsoft HoloLens, che offre soluzioni che aiutano i dipendenti ad apprendere, comunicare e collaborare in modo più efficace.

In pratica si tratta di video olografici che permettono all'operatore di lavorare e, allo stesso tempo, di imparare come lavorare, quali movimenti compiere per proseguire correttamente nell'intervento o nell'operazione manuale che sta eseguendo.

L'imprenditore per il quale ho sviluppato questo progetto altamente innovativo non intende utilizzare questo procedimento di realtà mista nella sua azienda, ma lo sta testando nella sua struttura per *verificare l'efficacia dei processi produttivi*.

Il suo obiettivo è un altro: *il lancio di un franchising ad alta tecnologia!*

## PERCHÉ INNOVARE È VINCENTE

Immagina la situazione: il cuoco non c'è e in cucina c'è solo l'aiuto cuoco che deve preparare dei cornetti. Quest'ultimo, però, ha a sua disposizione tutti gli ingredienti e la tecnologia per la lavorazione della pasta nelle sue caratteristiche principali (durezza, qualità e colore), grazie alla quale realizza senza problemi le brioche.

Grazie alla realtà virtuale mista Microsoft HoloLens, dunque, l'aiuto cuoco può avere davanti agli occhi tutta la procedura eseguita da uno chef professionista e ciò gli consente di seguire esattamente i suoi passi replicando i suoi gesti e le sue modalità.

In tal modo anche i processi artigianali vengono meccanizzati, pur se in modo manuale.

Cosa ho fatto in questo caso così particolare?

Ho elaborato un'attenta analisi dei fabbisogni. Mi sono chiesto: qual è la prima cosa da esaminare in un progetto franchising per la ricerca di un franchisee?

Sicuramente il dato monetario. L'imprenditore cercava un soggetto in grado di investire 100.000 euro, per esempio, però desiderava anche che il suo progetto di franchising fosse accessibile a tutti.

Chiunque volesse aprire un locale a Milano doveva poterlo fare senza essere costretto ad assumere un cuoco altamente specializzato e, grazie alla digitalizzazione e alla standardizzazione dei prodotti, ora è possibile.

Questo per dirti che ogni progetto dev'essere “disegnato” in maniera strutturata, tenendo bene in mente tre cose:

- business design
- tecnologie-chiave abilitanti (IoT, realtà virtuale aumentata, artificial intelligence, big data, strategy data driven, ecc)
- balance scorecard e metodologia OKR

**Il mio scopo è quello di non farti smarrire per strada.**

**Ti guiderò attraverso la giungla dei finanziamenti**

**per evitare che tu debba anticipare denaro**

**che magari al momento non hai.**

## **Il concetto di innovazione**

Dare una definizione precisa del termine “innovazione” e di tutto ciò che porta con sé è molto complesso, in particolare nell'era moderna.

Più semplice è, invece, spiegarti cosa intendo io per innovazione, e il motivo per cui reputo più produttivo chiedersi perché non innovare piuttosto che perché bisognerebbe farlo.

Il concetto di innovazione, al giorno d'oggi, è di ampio respiro e di altrettanto ampia interpretazione. Questi sono alcuni dei punti caratterizzanti:

- ricombinazione in modo intelligente di conoscenza esistente;
- nuove forme organizzative;
- applicazione di prodotti esistenti a un nuovo tipo di domanda;
- apertura di nuovi mercati.

## PERCHÉ INNOVARE È VINCENTE

L'innovazione è, dunque, un processo più strutturato rispetto alla creazione pura e semplice, si deve infatti verificare una discontinuità o presentare qualcosa di nuovo: si parte da una nuova idea alla quale poi le persone dovranno dare corpo e sostanza attraverso l'utilizzo di tecnologia, processi e risorse.

Naturalmente mi riferisco alla produzione di qualcosa di concreto, come un nuovo prodotto o servizio. L'innovazione ha a che fare con la sostanza delle cose. Il suo strumento primario è il know how.

Le tipologie di innovazione più conosciute sono:

- **Innovazione di prodotto:** è il miglioramento di un prodotto esistente o la creazione di un nuovo prodotto. Il tuo obiettivo primario dovrebbe essere quello di soddisfare sempre il tuo cliente nell'aspetto qualitativo, nel contenuto tecnologico o nelle prestazioni. In secondo luogo, l'innovazione di prodotto ti aiuta a mantenere un vantaggio competitivo rispetto ai tuoi competitor.
- **Innovazioni di processo:** è il miglioramento o la creazione ex novo di un processo produttivo che abbatta i costi e migliori la qualità.

*«Innovare è, spesso, lavorare su elementi noti  
scoprendone nuove possibilità o applicazioni»*

*N. Sinopoli*

I modelli che trainano l'innovazione tecnologica in un sistema economico sono due:

- **Market pull:** quando la domanda impone la direzione e la velocità dello sviluppo. Deriva dalla nascita di nuovi bisogni da soddisfare. In

genere sono le imprese a definire il loro vantaggio competitivo con l'anticipazione delle tendenze di mercato: è il mercato a decidere quale deve essere l'innovazione!

- **Technology push:** è la ricerca scientifica che produce innovazione. È l'offerta delle imprese che trovano attività innovative da presentare sul mercato. In questo caso è l'impresa a promuovere l'innovazione!

Possiamo classificare, inoltre, le innovazioni in tre diverse categorie:

- fondamentali, se soddisfano un'esigenza prima inascoltata o soddisfatta ma con mezzi superati;
- adattive, se esistono già e vengono trasferite in un settore diverso da quello in cui hanno avuto origine;
- funzionali se si sviluppano nel corso dell'evoluzione di un prodotto (ad esempio l'aggiunta di alcune prestazioni o la riduzione dei costi).

In base alla loro diffusione sul mercato, voglio segnalarti un'ulteriore classificazione:

- **sostituti diretti**, ovvero nuovi prodotti che rimpiazzano un prodotto già esistente attraverso una modificazione dei materiali o della forma, aggiungendo anche delle nuove prestazioni;
- **prodotti di moda**, ovvero sostituti di un prodotto tradizionale che nascono per rispondere a una domanda non primaria dell'utente finale;
- **innovazioni invisibili**, ovvero prodotti che non nascono da una domanda diretta e aggiungono prestazioni importanti di cui però si è disposti a fare a meno rispetto alle condizioni di contesto (anche perché di solito determinano anche costi maggiori).

## PERCHÉ INNOVARE È VINCENTE

È importante ricordare che dietro ogni innovazione c'è un'attività di ricerca e sviluppo, c'è l'apprendimento non formalizzato, c'è il cliente guida. Non meno importanti nel processo innovativo sono anche i fornitori, la concorrenza, gli Enti, le università e la ricerca.

**L'innovazione è un procedimento più complesso  
di quanto si pensi. Dietro ogni passo avanti  
c'è un'organizzazione che ha identificato, sviluppato,  
e infine commercializzato, un prodotto, un servizio, un processo.  
È il risultato di un programma aziendale  
che coinvolge l'intera struttura, e termina solo  
con l'immissione sul mercato dell'innovazione stessa.**

Il mio focus non è solo innovare ma anche poterlo fare al meglio. Al momento, ed è già una grande novità, si sta valutando di emettere una certificazione per definire quando un processo innovativo è accettabile.

In Italia siamo ancora agli inizi, va cambiata la mentalità. Dobbiamo sì guardare all'innovazione come a qualcosa di più facile da approcciare, ma dobbiamo, al contempo, essere consapevoli che non ci si può improvvisare in questo campo, altrimenti si rischia di buttare via tempo e denaro in un'innovazione che poi si rivelerà sbagliata.

Qualche tempo fa un mio cliente mi ha contattato dopo essersi reso conto di aver sprecato mesi di lavoro per ottenere dei contributi a fondo perduto, perché non sapeva come procedere. Ci vogliono, infatti, pianificazione, studio e preparazione.

Se ti improvvisi nel campo dell'innovazione e della sua messa in pratica rischi di commettere errori. Rischi, cioè, di non innovare al meglio.

Il segreto è solo uno: ci vuole un modello. Ci vuole un progetto ben fatto a monte, da mettere in campo in piena sicurezza.

Il mio modello si fonda su quattro fasi ben definite:

- **il business design**, ovvero una metodologia già diffusa, declinata con un cruscotto operativo che accomuni BSC e OKR;
- **le tecnologie-chiave abilitanti**;
- **la fase di test** per verificare se i modelli rispondono alle esigenze dei clienti e del mercato, producono un valore aggiunto e necessitano di essere implementate;
- **l'applicazione del modello**, ovvero la strutturazione del business model canvas in chiave operativa declinata in BSC e OKR.

Perché finanziare un progetto è un problema serio per una piccola azienda. Nelle prime tre fasi del modello c'è tutto ciò che rientra nella pianificazione. Il finanziamento si trova, invece, alla fine di tutta la procedura, perciò non bisogna commettere errori.

Fondamentale è l'ideazione di una strategia volta a rivoluzionare in maniera positiva la tua azienda.

In genere gli imprenditori non conoscono le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie. Quindi fanno resistenza, tentennano. Hanno quasi la sensazione di lanciarsi nel vuoto, ma non è così.

## PERCHÉ INNOVARE È VINCENTE

L'ostacolo più grande è quello di renderli consapevoli del potenziale a disposizione delle loro aziende. Ma una volta capito cos'è l'innovazione e come verrà applicata, i dubbi spariscono.

Il Boston Consulting Group dice proprio questo: tanti sanno dell'esistenza delle innovazioni, ma non sanno come sfruttarle. Non sanno come fare un progetto che le renda applicabili.

La differenza tra come l'innovazione viene intesa da *big enterprise* e *small enterprise* è molto netta. È facile immaginarne il motivo: la grande impresa può permettersi di strutturare team con 20 designer, 30 ingegneri e decidere di fare industria 4.0 utilizzando fondi propri.

La PMI, invece, deve ragionare in ottica learn startup. L'accento deve essere messo sul business design, sulla progettazione, fondamentale per comprendere quale potrebbe essere l'innovazione più utile. L'imprenditore della PMI deve prima testare e verificare la più idonea e solo in seguito applicarla e metterla in piedi.

Trovo più sfidante applicare il mio metodo alle piccole imprese. Sai perché? Perché in quei casi mi occupo anche di trovare i giusti finanziamenti per realizzare il progetto (ma rimando il tema dei finanziamenti ai prossimi capitoli).

Costruisci, dunque, la tua innovazione su solide fondamenta e struttura la tua strategia di innovazione in modo che sia sempre verso l'alto.



## L'innovazione e il Business Model Canvas

Il metodo che ti illustrerò è il risultato dello studio e dell'applicazione di metodologie di management, è una mia creatura, l'ho ideato e poi perfezionato nel tempo. Si chiama "Innova senza errori". L'ho testato e migliorato facendo esperienza in tante aziende di diversi settori e dimensioni, modificandolo e limandolo fino a renderlo perfetto.

Com'è nato questo metodo?

Un tempo c'erano tante opportunità inesprese, sia a livello di capacità competitiva delle aziende che di finanziamenti.

Questa rivoluzione copernicana modello *Industria 4.0* nel tessuto imprenditoriale italiano non c'è.

Parlo di quel tessuto fatto di piccole imprese che danno lavoro al 65% degli operai italiani. Esse sono forti nel design, nelle caratteristiche di prodotto, ma negli ultimi 10-15 anni non hanno inserito innovazioni in grado di farle emergere. Ed è per questo che ho deciso di aiutare proprio queste imprese a sviluppare queste nuove competenze. In questo momento, con le relative turbolenze date dal periodo Covid, bisogna ridisegnare il proprio business.

Sia come consulente che come imprenditore sono sempre stato appassionato di innovazione; mi sono costantemente aggiornato sulle tecnologie emergenti nei vari settori, tecnologie non applicazioni, e ho appurato come esse potevano essere applicate ai diversi modelli di business.

Questo ha fatto la differenza.

Così, ho deciso di applicare le mie competenze per verificare il potenziale innovativo della piccola impresa, che spesso nemmeno sa di averlo;

## PERCHÉ INNOVARE È VINCENTE

perché nel business design non è l'imprenditore a trovare la soluzione, ma sono io a mostrargli la possibile soluzione e guidarlo verso l'obiettivo finale.

Ogni imprenditore che si rispetti si avvale di consulenti specializzati nei vari settori. Se dovesse fare tutto da solo non avrebbe ragione di esistere il **Business Model Canvas**.

L'idea da sola non serve. E sai perché? Perché non viene finanziata. Quella che invece viene finanziata è la capacità di *execution*, ovvero di tradurre teorie e parole in azioni pratiche e produttive.

Studio da sempre questa tematica. Un modello teorico strategicamente ben concepito mi permette di mettere in pratica i concetti e avere un impatto reale sul progetto. La mia vocazione è proprio questa: partire da un concetto strategico ben concepito per mettere in campo un'innovazione reale. Ecco perché mi piace definirmi una persona strategico-pratica.

Molti dei modelli di riferimento che ho studiato nelle riviste di management internazionali e sui libri universitari vanno bene per le grandi aziende, ma non funzionano altrettanto bene per le piccole.

Per loro, che sono la parte più grande del tessuto economico del nostro Paese, non esisteva un modello di riferimento certo. Per questo ho studiato diversi modelli, per valutare una forma di innovazione efficace.

Il primo modello che ho preso a riferimento è stato il Business Model Canvas. Si tratta di un metodo che uso per:

- concepire la proposta di valore che faccio;
- analizzare gli aspetti di mercato ed operativi per far sì che l'innovazione diventi qualcosa di replicabile.

Tutto ciò è alla base di un'impresa che vuole crescere e sviluppare un vantaggio competitivo basato sull'innovazione.

In un secondo momento si esaminano anche le relazioni da attivare col cliente e i canali da usare.

Queste cose, spesso, vengono sottovalutate da quasi tutti i modelli manageriali: un errore da non commettere mai.

Ci saranno da selezionare delle attività-chiave, delle risorse-chiave sia di natura materiale che immateriale, e si dovranno avere anche dei partner. E questi tre elementi vanno inseriti in un piano costi ben strutturato. Solo così si potrà passare dall'idea all'esecuzione.

Un giorno un mio cliente mi ha confessato di non aver mai visto una reinterpretazione del proprio modello di business come quella che gli avevo appena proposto. Sai cosa ha apprezzato? La facilità con cui ho impostato le innovazioni, le competenze legate alle nuove tecnologie e la possibilità di testare il modello che avevo condiviso.

Perché solo dopo aver effettuato un test sul progetto, e solo in caso di riscontro positivo per un finanziamento adatto all'innovazione, considero concluso il mio lavoro.

Nelle prossime pagine scoprirai come sfruttare questo stesso processo e come farne tesoro applicandolo nel tuo progetto di innovazione.

Perché senza innovazione non si cresce, non si migliora e non si progredisce. Si resta piccoli e si viene mangiati dagli altri competitor che hanno saputo innovare.



## **COSA HAI IMPARATO DA QUESTO CAPITOLO**

- **Non si può innovare senza un metodo preciso e senza gli strumenti giusti.**
- **Dietro ogni innovazione c'è un'attività di ricerca e sviluppo e mille altri fattori che devono essere considerati attentamente.**
- **Tanti sanno delle agevolazioni per le innovazioni, ma non sanno come fare per ottenerle.**
- **Solo un progetto può rendere applicabile e concreta l'innovazione.**
- **Non è l'idea di innovazione a essere finanziata, ma la capacità di execution.**
- **Un Business Model Canvas, coordinato con altre tecniche manageriali, è determinante per l'impresa che vuole innovare.**