


Innovazione - unica alternativa possibile?



Percorso innovazione



le organizzazioni
devono innovare

dal vantaggio
competitivo al
valore

dal prodotto al
modello di business

Compito:

Barriere all'innovazione

Azienda

Università/Stato/
Sindacato

1

La **Creatività e
l'Innovazione**

La **creatività è metodo**

-Il clima organizzativo

- le domande e le risposte

- il brainstorming

2

Compito:

*Generare problemi e
idee di valore*

Azienda

Università/Stato/
Sindacato

**Business model
canvas**

- Le 9 aree

- Alcuni modelli

Compito:

*Dall'idea di valore al
business model*

Azienda

Università/Stato/
Sindacato

3

4

**Il processo per far
accadere le cose**

- prima

- durante

- dopo

Compito:

*Come far
accadere le
cose*

Azienda

Università/Stato/
Sindacato

Due problemi delle aziende esistenti

1. **Mantenere il vantaggio competitivo**
2. **Continuare a crescere**

La fine del vantaggio competitivo duraturo



Rita Gunther McGrath

Professore alla Columbia Business School - New York e una dei principali esperti mondiali di strategia

Book Review curata da Steve Denning

<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/06/02/its-official-the-end-of-competitive-advantage/#60327c2e1d96>



Steve Denning- Biografia

My most recent books are the Leader's Guide to Radical Management (2010), The Leader's Guide to Storytelling (2nd ed, 2011) and The Secret Language of Leadership (2007). I consult with organizations around the world on leadership, innovation, management and business narrative. At the World Bank, I held many management positions, including director of knowledge management (1996-2000). I am currently a director of the Scrum Alliance, an Amazon Affiliate and a fellow of the Lean Software Society. You can follow me on Twitter at @stevedenning. My website is at www.stevedenning.com.

Vantaggio competitivo secondo M. Porter

- Ciò che consente ad una impresa di avere risultati (profitti) superiori alla media dei concorrenti diretti del suo settore (industry) per un periodo di tempo medio-lungo (10-15 anni)
- Il settore (slide successiva) è il punto di riferimento e “determina” la redditività
- Le strategie possibili sono tre con 2 vantaggi competitivi possibili: per vantaggio di costo (product driven) e vantaggio di differenziazione (market driven)
- Si innova un in fase iniziale e poi si lavora per mantenere la posizione competitiva

Macro e Micro



Sustainable competitive advantage in the industry equals success over time

- “Strategy is stuck,” Professor McGrath’s book tells us. “Virtually all strategy frameworks and tools in use today are based on a single dominant idea: that **the purpose of strategy is to achieve a sustainable competitive advantage**. This idea is strategy’s most fundamental concept. It’s every company’s holy grail. And it’s no longer relevant for more and more companies...
- **Strategy was all about finding a favorable position in a well-defined industry and then exploiting a long-term competitive advantage.**
- **Innovation was about creating new businesses and was seen as something separate from the business’s core set of activities.”**

Competitive advantage is transient

- To operate, we need a **new set of assumptions** about how the world works and “**a new playbook** to compete and win when competitive advantages are transient.”
- Sustainable competitive advantage is not just ineffective, says Professor McGrath: it’s actually *counterproductive*.
- “Think about it: **the presumption of stability creates all the wrong reflexes**. It allows for inertia and power to build up along the lines of an existing business model. It allows people to fall into routines and habits of mind. ... **It inhibits innovation. It tends to foster the denial reaction rather than proactive design of a strategic next step**... A preference for equilibrium and stability means that many shifts in the marketplace are met by business leaders denying that these shifts mean anything negative for them.”

Industry is not king

- One of the biggest changes, says Professor McGrath is “**to stop thinking of within-industry competition as the most significant competitive threat**... This is a rather dangerous way to think about competition.
- Today, competition can come from anywhere. **It’s not just cheap substitutes to their products**, capturing low-end customers, and then gradually move upmarket to pick off higher-end customers. **Now entire product lines—whole markets—could be destroyed almost overnight** as customers defect in droves by “big bang disruption”.

Where to compete: arenas, not industries

- A **new level of analysis** that reflects the connection between **market segment, offer, and geographic location** at a granular level is needed. She calls this “**an arena**”.
- “Arenas are characterized by particular **connections between customers and solutions**, not by the conventional description of offerings that are near substitutes for one another... The driver of categorization will in all likelihood be the outcomes that particular customers seek: **jobs to be done** and the alternative ways those outcomes might be met. This is vital, because the most substantial threats to a given advantage are likely to arise from a peripheral or nonobvious location.”

<http://www.forbes.com/sites/stephenwunker/2012/02/07/six-steps-to-put-christensens-jobs-to-be-done-theory-into-practice/#67426f935396>

How to compete: from tangible to intangible

- “Product features, new technologies, and the ‘better mousetrap’ sorts of sources of advantage are proving to be less durable than we once thought. Instead, companies are learning to leverage more ephemeral things **...deep customer relationships ... irreplaceable experiences across multiple arenas.**
- They will be focused on **creating capabilities and skills** that will be relevant to whatever arenas they happen to find themselves operating in. And they may even be more relaxed about traditional protections and barriers to entry, because **competition will devolve around highly intangible and emotional factors.**”

Altri spunti

- Chapter 5 of her book is about “Building an Innovation Proficiency”. It suggests that in a world of temporary advantage, **innovation needs to be a continuous, core, well-managed process** rather than the episodic and tentative process it is in many companies.
- Chapter 6 As the pace of competition becomes faster, **decisions that are made quickly and in “roughly right” mode** are likely to beat a decision-making process that is more precise, but slower. **Prediction and being “right”** will be less important than **reacting quickly and taking corrective action.**
- Chapter 7 For some people, the end of competitive advantage is going to **mean painful downward adjustments** ...vulnerable to organizations’ ruthlessly trimming fixed costs to maximize their own flexibility

Altri spunti

- Chapter 6 for instance discusses briefly “escaping the tyranny of NPV” and refers to Eric Ries’s book, [The Lean Startup](#), in which innovation is driven, not by what managers or strategists think makes sense, but rather by direct feedback from customers in carefully designed A/B experiments.
- “The fundamental problem is that **when you are trying something new**, it **isn’t typically clear right away** which exact configuration of elements is going to be a winner.
- This suggests **that experimentation, trial-and-error learning, and discovery are the key practices.**
- What firms unfortunately often do, however, is try to plan their new businesses as though they were operating with a lot more certainty than they actually are.”

Come essere competitivi in questo mondo?



Da Vantaggio a Valore

**Il VALORE che le aziende possono creare per i
loro CLIENTI**

***ad un costo inferiore al costo di produzione del
valore***



Copiare?

Innovare?

Solo l'**INNOVAZIONE** può assicurare
alti livelli di **PROFITABILITA'**
poiché solo l'innovazione può
assicurare ***MONOPOLI temporanei.***

Vantaggio competitivo e innovazione

Verso l'**ipercompetizione**...
verso un modello
schumpeteriano!

La fonte di vantaggio è ...

la capacità di innovare

Schumpeter docet



***...il progresso
economico nella
società capitalista
significa disordine.***

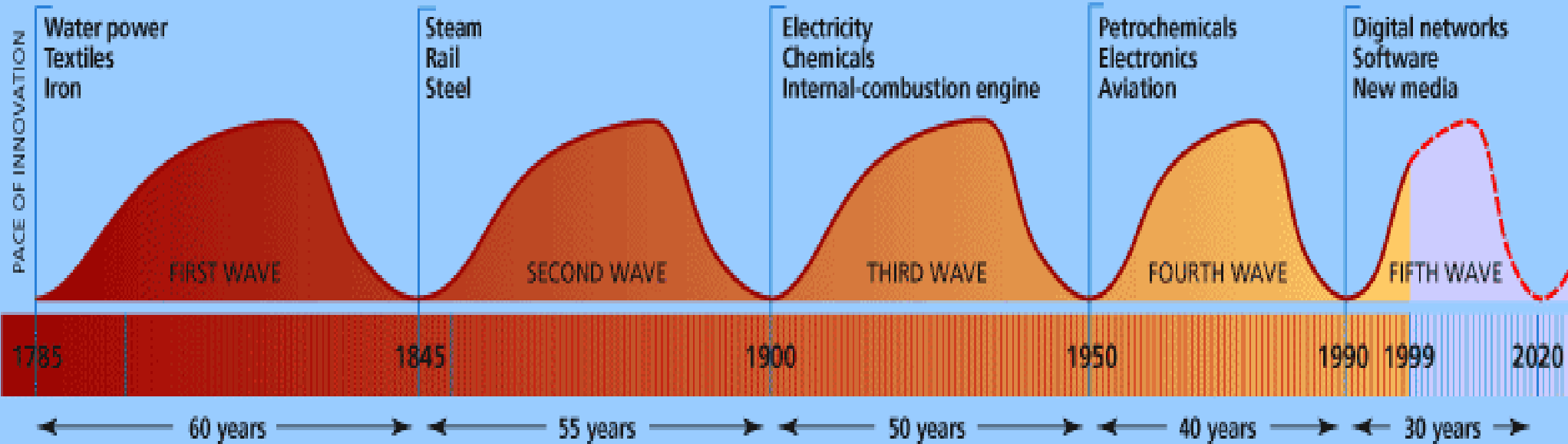
J.Schumpeter

Conseguenze dell'ipercompetizione

- Diffuso dinamismo industriale
- Minore durata di realtà con prestazioni anomale
- Minore durata di realtà con leadership di quota di mercato
- Maggiore mortalità delle imprese

Schumpeter : l'accelerazione dei cicli

Schumpeter's waves accelerate



Schumpeter docet

Fase 1: prosperità

- L'attività innovatrice rompe l'equilibrio pregresso. L'innovazione genera extra-profitti

Fase 2: recessione

- Il sistema economico si avvicina progressivamente al punto di equilibrio attraverso l'approccio razional-imitativo. I profitti si riducono progressivamente

L'accelerazione ...

The innovators who create products at “hackathons” aren’t even trying to disrupt your business.... You’re just the collateral damage.

<https://hbr.org/2013/03/big-bang-disruption/> HBR March 2013 , Larry Downes and Paul Nunes



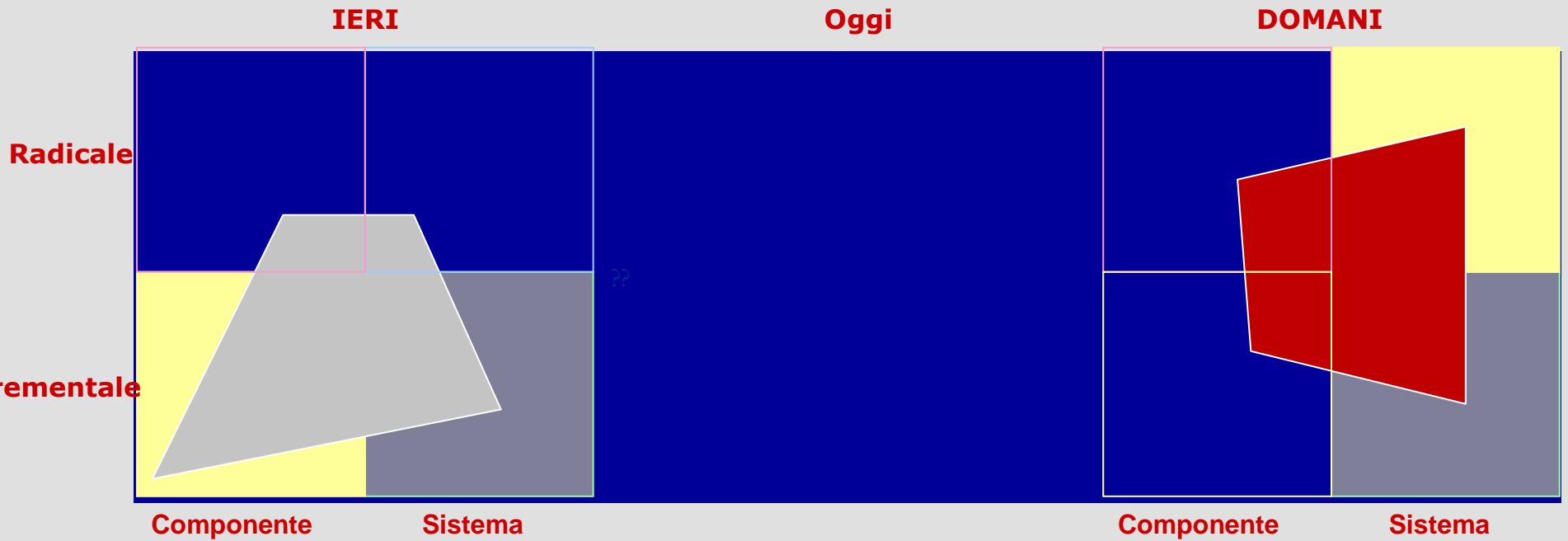
I primi 20 innovatori- 2007-2013








2007 Rank	2006 Rank	Company Name
1	1	APPLE
2	2	GOOGLE
3	4	TOYOTA MOTOR
4	6	GENERAL ELECTRIC
5	5	MICROSOFT
6	7	PROCTER & GAMBLE
7	3	3M
8	43	WALT DISNEY CO.
9	10	IBM
10	13	SONY
11	20	WAL-MART
12	23	HONDA MOTOR
13	8	NOKIA
14	9	STARBUCKS
15	22	TARGET
16	16	BMW
17	12	SAMSUNG ELECTRONICS
18	11	VIRGIN GROUP
19	17	INTEL
20	21	AMAZON.COM

STOCK RETURNS REVENUE GROWTH MARGIN GROWTH

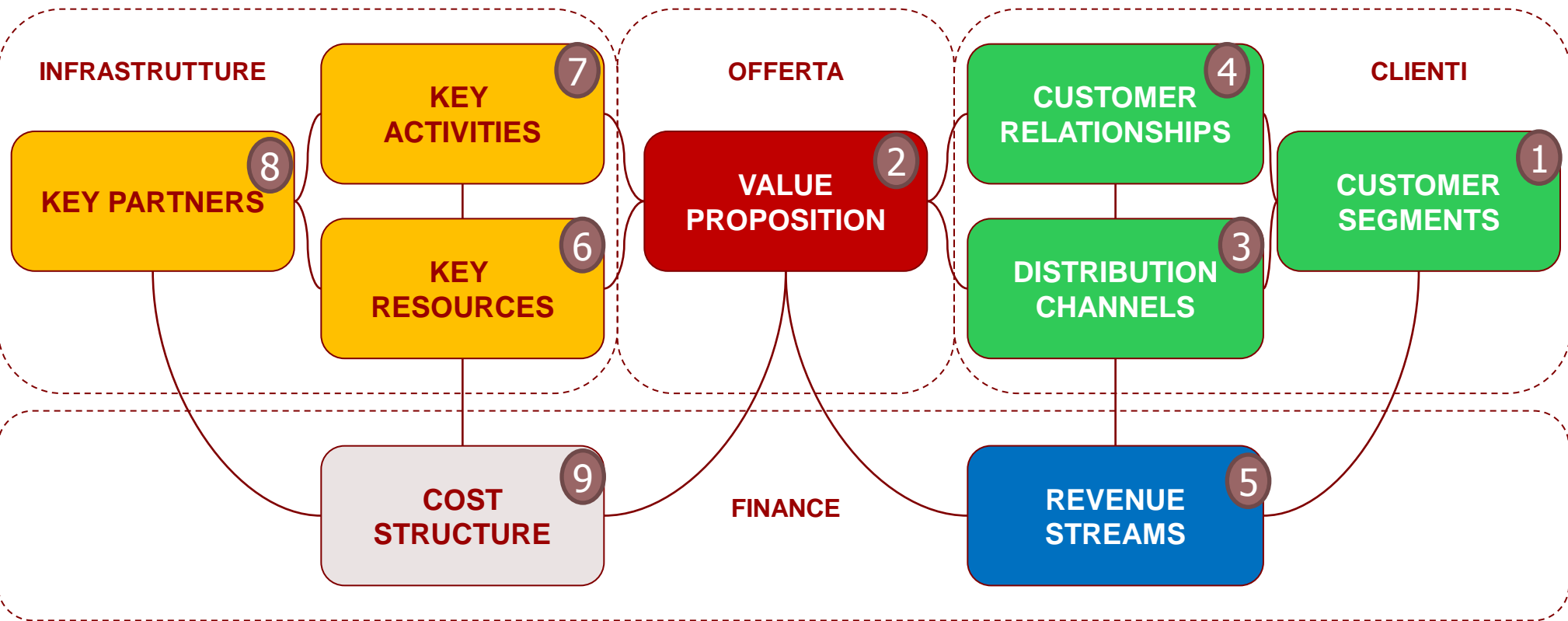
Company	Change from 2012	Industry
1 Apple	NC	Technology and telecom
2 Samsung	↑ 1	Technology and telecom
3 Google	↓ 1	Technology and telecom
4 Microsoft	NC	Technology and telecom
5 Toyota	↑ 6	Automotive
6 IBM	NC	Technology and telecom
7 Amazon	↑ 2	Consumer and retail
8 Ford	↑ 4	Automotive
9 BMW	↑ 5	Automotive
10 General Electric	↑ 6	Industrial products and processes
11 Sony	↓ 4	Technology and telecom
12 Facebook	↓ 7	Technology and telecom
13 General Motors	↑ 16	Automotive
14 Volkswagen	↑ 31	Automotive
15 Coca-Cola	↑ 2	Consumer and retail
16 Hewlett-Packard	↓ 1	Technology and telecom
17 Hyundai	↑ 7	Automotive
18 Honda	R	Automotive
19 Audi	↑ 6	Automotive
20 Daimler	R	Automotive

Il profilo dell'innovazione necessaria



<p>Partner chiave </p> <p>Chi sono i partner chiave del business? Quali sono i vantaggi di un partner? Quali sono i rischi di un partner? Quali sono i costi di un partner? Quali sono i benefici di un partner? Quali sono i rischi di un partner? Quali sono i benefici di un partner?</p>	<p>Attività chiave </p> <p>Quali sono le attività chiave del business? Quali sono i vantaggi di un'attività chiave? Quali sono i rischi di un'attività chiave? Quali sono i costi di un'attività chiave? Quali sono i benefici di un'attività chiave? Quali sono i rischi di un'attività chiave? Quali sono i benefici di un'attività chiave?</p>	<p>Valore offerto </p> <p>Quali sono i valori offerti dal business? Quali sono i vantaggi di un valore offerto? Quali sono i rischi di un valore offerto? Quali sono i costi di un valore offerto? Quali sono i benefici di un valore offerto? Quali sono i rischi di un valore offerto? Quali sono i benefici di un valore offerto?</p>	<p>Relazioni con i clienti </p> <p>Quali sono le relazioni con i clienti del business? Quali sono i vantaggi di una relazione con i clienti? Quali sono i rischi di una relazione con i clienti? Quali sono i costi di una relazione con i clienti? Quali sono i benefici di una relazione con i clienti? Quali sono i rischi di una relazione con i clienti? Quali sono i benefici di una relazione con i clienti?</p>	<p>Clienti (segmenti) </p> <p>Quali sono i clienti del business? Quali sono i vantaggi di un cliente? Quali sono i rischi di un cliente? Quali sono i costi di un cliente? Quali sono i benefici di un cliente? Quali sono i rischi di un cliente? Quali sono i benefici di un cliente?</p>
<p>Risorse chiave </p> <p>Quali sono le risorse chiave del business? Quali sono i vantaggi di una risorsa chiave? Quali sono i rischi di una risorsa chiave? Quali sono i costi di una risorsa chiave? Quali sono i benefici di una risorsa chiave? Quali sono i rischi di una risorsa chiave? Quali sono i benefici di una risorsa chiave?</p>		<p>Canali </p> <p>Quali sono i canali del business? Quali sono i vantaggi di un canale? Quali sono i rischi di un canale? Quali sono i costi di un canale? Quali sono i benefici di un canale? Quali sono i rischi di un canale? Quali sono i benefici di un canale?</p>		
<p>Struttura dei costi </p> <p>Quali sono i costi del business? Quali sono i vantaggi di un costo? Quali sono i rischi di un costo? Quali sono i benefici di un costo? Quali sono i rischi di un costo? Quali sono i benefici di un costo?</p>			<p>Ricavi </p> <p>Quali sono i ricavi del business? Quali sono i vantaggi di un ricavo? Quali sono i rischi di un ricavo? Quali sono i benefici di un ricavo? Quali sono i rischi di un ricavo? Quali sono i benefici di un ricavo?</p>	

business model framework



Modello di Business

Un modello di business descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore

Compito: le barriere all'innovazione

- Quali sono le variabili delle organizzazioni che entrano in gioco?
- Esempi chiave
- In gruppi (indicare nominativi), con presentazioni (media a scelta) della durata 5'

