



STRATEGIA

 AUTORE

Francesco Leoni
Associate Partner
Porsche Consulting

Innovation Labs: come definire il modello operativo per l'innovazione

**CINQUE ARCHETIPI PER
IMPOSTARE SPAZI EFFICACI
PER TESTARE LE NUOVE IDEE.**



Il vantaggio competitivo di lungo termine è finito. Il futuro delle aziende di successo si fonda sulla capacità di innovare e soprattutto, in questo momento di proliferazione di nuove idee e tecnologie con intrinseche ambiguità di potenziale, è importante offrire uno spazio sicuro in cui co-creare e testare nuove idee che rispondono a sfide future, trasponendole in soluzioni concrete.

Per questo scopo stanno riscontrando particolare fortuna gli Innovation Lab, acceleratori del dialogo e della cooperazione tra dipendenti, clienti e partner. Esistono cinque principali archetipi secondo i quali impostare un Innovation Lab (vedi fig. 1).

SHOWROOM

La disponibilità di innumerevoli nuove idee e il tasso di innovazione tecnologica sempre più rapido portano alla complessità per i clienti di percepire le particolarità e le sfumature delle diverse proposizioni. Molte aziende si trovano ad avere sviluppato tecnologie che vengono sotto-sfruttate dal sistema di clienti tradizionale. Gli Innovation Lab Showroom sono spazi a forte vocazione marketing in cui clienti e partner possono avere accesso a tecnologie e prodotti aumentando la comprensione delle opportunità offerte.

DEVELOPERS

Lo sviluppo di soluzioni innovative richiede oggi velocità e spesso il modello operativo normalmente adottato può risultare improprio. Servono nuovi processi, nuova governance, nuove competenze. Gli Innovation Lab Developers sono spazi che consentono ai team di lavoro di avere un focus totale sul target da raggiungere, fungendo da acceleratori di soluzioni per problemi noti, supportati da un set di strumenti ad hoc resi disponibili per lo scopo specifico.

MAKER SPACE

Gli Innovation Lab Maker Space costituiscono spazi che consentono ai dipendenti di sviluppare le proprie idee in un ambiente dotato di tecnologie abilitanti. Deliberate da un processo a “ticket”, le idee dei collaboratori possono essere sviluppate “al sicuro” dai meccanismi e tempi standard dell’azienda, liberando la creatività dei dipendenti e la capacità di sperimentare.

SKUNK WORKS

Secondo la definizione di Everett Rogers, gli Skunk Works sono ambienti che hanno lo scopo di aiutare un piccolo gruppo di persone a progettare una nuova idea sfuggendo alle procedure organizzative di routine. Caratterizzati da un elevato livello di ambizione connesso al problema da risolvere o alla soluzione da identificare, affrontano frequentemente temi su scala globale. Per questo motivo gli Skunk Works sono spesso gestiti con alti livelli di segretezza e le persone che vi lavorano godono di grande autonomia.

OPEN LAB

Gli Open Lab favoriscono la generazione di vantaggio competitivo grazie allo scouting e alla collaborazione con partner esterni all’azienda. Differentemente dalla Showroom, gli Open Lab sono un luogo di co-sviluppo di soluzioni, in cui team composti da persone provenienti da diverse aziende combinano le proprie competenze e tecnologie per identificare e implementare nuove soluzioni.

Figura 1: I 5 archetipi degli Innovation Lab

01

Showroom

Con forte focus sul marketing, ha l'obiettivo di presentare tecnologie e prodotti a client e partner

02

Developers

Spazi per accelerare lo sviluppo di soluzioni a problemi noti tramite team focalizzati

03

MakerSpace

Spazi che consentono ai dipendenti di sviluppare le proprie idee in un ambiente dotato di tecnologie abilitanti

04

SkunkWorks

Ambienti che hanno lo scopo di aiutare un piccolo gruppo di persone a progettare una nuova idea sfuggendo alle procedure organizzative di routine

05

OpenLab

Luoghi di scouting e collaborazione con partner esterni all'organizzazione per co-sviluppare nuove soluzioni

IN CHE MODO LA STRATEGIA GUIDA LA SCELTA DEL TIPO DI INNOVATION LAB?

Il primo punto da definire è il tema di indagine su cui il Lab deve concentrarsi. Può apparire banale, ma a volte questo non viene chiarito a sufficienza, generando confusione. In particolare, è necessario capire il livello di prossimità al business attuale del tema di indagine. Desideriamo sviluppare il business attuale, allargarlo o entrare in business totalmente nuovi? Ad esempio, per una azienda automotive ricade nel primo gruppo un tema quale lo sviluppo di nuovi materiali ecosostenibili. Servizi digitali per gestire lo scambio peer-to-peer delle auto circolanti, come Porsche Host, comporta invece l'ingresso in un nuovo business.

Il secondo punto da considerare è la volontà dell'azienda di aprire o meno l'attività di innovazione verso l'esterno. Quando i temi di innovazione richiedano segretezza, come ad esempio nel settore della Difesa, oppure quando l'azienda disponga di elevate competenze sul tema, l'innovazione sarà principalmente di tipo inside-out. Al contrario, verrà adottato un approccio outside-in quando non vi sono particolari rischi di informazioni riservate, per integrare alle competenze in-

terne a disposizione contributi specifici o trasversali al fine di sfruttare al massimo il potenziale innovativo. Ad esempio, Siemens sviluppa la propria piattaforma DEOP (Decentralized Energy Optimizer) per il monitoraggio e la gestione degli asset di produzione e consumo energetici integrando clienti, università e centri di ricerca che possono sviluppare proprie soluzioni utilizzando questa piattaforma aperta in co-development o con logiche proprie.

LE PIÙ COMUNI SFIDE NEL FONDARE UN INNOVATION LAB

Lanciare un Innovation Lab richiede alcune attenzioni. In quanto spazio di lavoro diverso dal resto dell'azienda, può accadere che si isoli rispetto al business e agli altri enti di sviluppo, con conseguente deriva nel focus posto alle soluzioni ricercate o sotto-sfruttamento delle competenze già presenti in azienda. Qualora vengano attivati più laboratori (per tema, geografia, etc.) e gli Innovation Lab siano attivati insieme ad altri strumenti, diviene inoltre alto il rischio di una parallelizzazione non gestita degli sforzi, con conseguente inefficienza. La presenza di un chiaro Strategy Deployment e di una governance strutturata sono di fondamentale impor-



tanza in questo caso. Come sottolinea Angelo Rigillo, Head of Innovation Governance, Intelligence and Partnerships di Enel SpA: “Enel si è dotata di un ampio portfolio di strumenti a supporto dell’Innovability (innovazione e sostenibilità), dal portale di crowdsourcing www.openinnovability.com alla rete di Enel Innovation Hubs. Ognuno ha le sue peculiarità operative ed è più adatto ad attivare il nostro ecosistema su alcune sfide rispetto che altre. Gestiamo gli strumenti attendoci a processi, sistemi e governance definiti, per far sì che Business e Innovation scelgano quello più opportuno in base al bisogno identificato. Questo ci permette di misurare la performance di ogni strumento, consentendoci di aumentare nel tempo l’efficacia del nostro sistema di innovazione”. Grande attenzione va inoltre posta nel favorire una corretta integrazione degli InnoLab nella cultura aziendale. Occorre certo favorire lo sfruttamento di questi strumenti per introdurre in azienda nuovi approcci al lavoro e un accresciuto spirito imprenditoriale. Questo però va ottenuto evitando il rischio che gli InnoLab vengano percepiti come enti “alieni”, portando a un limitato sfruttamento degli InnoLab da parte del resto della struttura. Una parziale comprensione delle opportunità fornite può portare le persone a non rivolgersi agli

InnoLab per affrontare alcuni temi per i quali essi possono fornire un contributo.

È IL MOMENTO DI AGIRE

Le prime aziende a dotarsi di Innovation Lab godranno a medio-lungo termine di un indubbio vantaggio. Questo vale in particolare per gli OpenLab, in quanto punti di incontro tra diversi attori. Aumentando il numero di OpenLab disponibili la creazione di ulteriori realtà sarà sempre meno interessante, in quanto il potere attrattivo delle eccellenze andrà diluendosi e diventerà preferibile sfruttare realtà esistenti. Questo però comporterà una limitata capacità di fornire un indirizzo all’OpenLab centrato rispetto alle specifiche esigenze aziendali.

QUESTO È UNO DEI MOTIVI per cui la definizione del proprio modello operativo per l’innovazione è oggi una priorità nelle agende dei CEO. ☺



FRANCESCO LEONI, Associate Partner Porsche Consulting.

Innovation Hub al servizio del business



Fabio Tentori
CEO, Enel Innovation Hubs

Gli Innovation Hub di Enel sono di tre tipi.

- San Francisco, Boston, Tel Aviv e Madrid, a vocazione globale e privi di connotazione di tema, mirano a individuare i migliori partner e soluzioni partecipando ai migliori ecosistemi di innovazione nel mondo.
- Mosca, Rio de Janeiro e Santiago del Cile si concentrano su uno scouting locale legato a specifiche esigenze di una geografia. Questi Hub si ispirano all'archetipo Open Lab.
- Catania, Pisa e Milano sviluppano tecnologie e modelli di business su temi specifici (ad esempio energia rinnovabile o smart grid) seguendo l'archetipo Developers arricchito

dal coinvolgimento di startup italiane e internazionali.

- A questi Hub, che ricercano soluzioni mature per essere scalabili, si affiancano i laboratori di Haifa e Sao Paulo con focus su soluzioni in early stage e gli altri laboratori del Gruppo, aperti alle start-up per co-innovare con Enel.
- Coerentemente con il nostro modello di innovazione, queste realtà lavorano principalmente su sfide indicate dal business, senza investire nell'equity dei nostri partner secondo il modello di Venture Client: la startup mette la tecnologia innovativa, noi l'esperienza e insieme creiamo soluzioni scalabili a livello globale.

Sviluppare l'innovazione nel cuore delle città



Franco Stivali
Chief Innovation Officer,
Ferrovie dello Stato Italiane

Chiunque è toccato dalla mobilità. La capacità di innovare del Gruppo FS Italiane non va misurata solo in termini di mercato, ma anche di impatto prodotto sullo sviluppo del Paese.

Nel Gruppo FS Italiane, dove sono presenti forti competenze tecniche che ci permettono di comprendere bene quali soluzioni saranno scalabili, siamo ora concentrati nel migliorare la nostra capacità di apertura verso l'esterno per aumentare quantità e qualità delle idee innovative generate. L'introduzione di Innovation Lab è fondamentale in questo percorso. Abbiamo già creato una piattaforma di

innovazione virtuale accessibile a tutti i nostri oltre 83mila dipendenti. Ora vogliamo svilupparla per renderla disponibile a tutti e associarla a luoghi fisici. Perché non aprire all'innovazione le nostre stazioni, che sono già oggi ricchi ecosistemi nel cuore delle città? Seguendo i modelli di OpenLab e SkunkWorks, potrebbero aiutarci a sviluppare nuove idee di business. Avere spazi dedicati all'innovazione è inoltre fondamentale per accrescere le capacità imprenditoriali e manageriali delle nostre persone: lavoriamo sempre a quattro mani con la Direzione Risorse Umane e Organizzazione.

Due laboratori per estendere il business



Srinivas Siripurapu

PhD, Chief Research & Development Officer, Prysmian Group

Scegliamo con precisione i temi sui cui innovare ascoltando le esigenze dei clienti legate ai principali trend della nostra industria, quali ad esempio decarbonizzazione e digitalizzazione. I temi più vicini al nostro core sono sviluppati dall'R&D, ad esempio i nuovi cavi sottomarini per installazioni ad alta profondità. Due nuove entità, entrambe strutturate secondo l'archetipo Developers, sviluppano invece le soluzioni più distanti dal nostro core attuale. Il Digital Innovation Lab si focalizza sulle soluzioni digitali dedicate a prodotti, servizi e qualità, migliorando i digital skills delle no-

stre persone.

Il Corporate Hangar è un'entità indipendente, un acceleratore di innovazione che ha l'obiettivo di lanciare start-up che offrano ai nostri clienti soluzioni adiacenti ai nostri prodotti attuali, come Alesea, una soluzione IoT per la gestione dello stock dei cavi. Nel nostro percorso abbiamo imparato quanto sia importante fare chiarezza sul ruolo degli InnoLab, in modo che ciascuno comprenda cosa si può aspettare da essi e come può contribuire al loro successo. Questo è un fattore critico per generare fiducia e consentire di ottenere risultati concreti.

Fare innovazione sul territorio



Stefania Ratti

Head of Strategic Marketing and Innovation Governance, Terna S.p.A.

La transizione energetica presenta per Terna nuove sfide: dobbiamo gestire la rete in maniera sempre più "intelligente" e migliorare la nostra capacità previsionale. Abbiamo quindi deciso di attivare otto Innovation Hub che ci permettano di coinvolgere le eccellenze presenti sul territorio italiano quali università, centri di ricerca, start up e aziende innovative, utilizzando un approccio di Open Innovation. Il primo centro, attivato a Torino, è

focalizzato sull'IoT; il secondo, a Napoli, sviluppa progetti in ambito digital safety e digital HR; il terzo appena inaugurato a Milano è dedicato agli advanced analytics. L'obiettivo è coinvolgere l'ecosistema locale dell'innovazione con iniziative quali l'Hackaton@Click Smart Tower, per trovare soluzioni innovative al fine di utilizzare i tralicci di Terna per realizzare un sistema integrato e sostenibile di monitoraggio e protezione dell'ambiente.