

## Modelli per l'innovazione manageriale: molte etichette, una sola (ma solida) idea



Editoriale di  
**Marco Berti**<sup>1</sup> docente  
in Management presso  
**UTS: University of  
Technology, Sydney** -  
Socio fondatore di Net  
Working.

La ricerca di innovazioni che permettano di sbaragliare la concorrenza o di assicurare una migliore gestione delle risorse è una costante del discorso manageriale. Vogliamo oggi riflettere su alcuni dei modelli che nell'ultimo decennio hanno ricevuto particolare attenzione, per evidenziare le loro comunanze 'genealogiche'. Questo non allo scopo di criticarli a priori, ma per comprendere la loro essenza condivisa, e capire, al di là delle mode o dei gergalismi, quale sia il loro potenziale di generare nuove interpretazioni e possibilità gestionali. Per far ciò è necessario porsi una ulteriore sfida: descrivere in poche parole le idee chiave che sono alla base di ciascuno questi approcci.

Cominciamo da **Design Thinking**. Si tratta di un modello che ha assunto grande popolarità come veicolo di innovazione, con punte di eccellenza a Stanford e a Toronto, ma con esponenti di spicco anche in Italia, in particolare al Politecnico di Milano. L'idea di fondo è di utilizzare in un contesto imprenditoriale e manageriale gli stessi modelli di creatività e pensiero che caratterizzano il design. Un architetto ad esempio deve affrontare problemi cosiddetti "maligni" (*wicked problems*), quali il fatto che il committente ha in genere idee e desideri poco nitidi. La complessità del problema sta quindi nella sua indefinitezza e soggettività. Per affrontare tali sfide, che sono anche tipiche del management, non è utile investire enormi energie nella raccolta di dati e nella produzione di piani d'azione dettagliati. E' piuttosto più conveniente adottare un metodo sperimentale e pratico, fondato sulla creazione di un rapporto empatico con il cliente, la generazione di numerosi prototipi che vengono utilizzati per testare, ma anche per definire, le aspettative del committente, e una numerosa serie di iterazioni basata sull'imparare facendo.

La stessa idea ha trovato applicazione nel contesto della tecnologia dell'informazione, spinta dalla crescente complessità dei sistemi informatici utilizzati da aziende, banche e governi oramai più simili a ecosistemi naturali che a meccanismi progettati a tavolino. Il

sovrapporsi 'geologico' di innumerevoli software, hardware e procedure ha reso l'applicazione di modelli tradizionali di gestione di progetto "a cascata", basati sulla dettagliata documentazione dei requisiti e la completa pianificazione del lavoro dei programmatori talmente complessa da divenire ingestibile. La risposta a questo problema è stata l'introduzione di metodi "agili" (**Agile Methodology**): prendendo le mosse dalle richieste fondamentali del cliente, il prodotto viene sviluppato in modo collaborativo e iterativo, rinunciando alla produzione di una documentazione contrattuale e di progetto dettagliata. La costruzione di un rapporto di fiducia tra cliente e fornitore è in questo caso cruciale, così come l'utilizzo di un modello di lavoro di gruppo flessibile, come lo **Scrum** (il nome deriva dal termine rugbistico per la mischia): l'approccio è olistico, basato sulla facilitazione del lavoro che viene suddiviso in piccoli pacchetti e in risultati di breve periodo, che vengono costantemente rivisti e aggiustati collaborativamente, invece che essere prestabiliti all'inizio del progetto.

Se questi modelli sono focalizzati sulla gestione della complessità progettuali, altre popolari metodologie per l'innovazione si concentrano sul tema del dare coerenza e seguito a idee imprenditoriali. Di grandissimo successo è ad esempio la **Business Model Canvas**, un modello schematico che permette la descrizione di tutti gli aspetti chiave di una idea di business, offrendo una cornice unitaria che connette *value proposition* (lo specifico valore aggiunto che l'azienda offre ai propri clienti), le caratteristiche dell'offerta (come l'azienda crea questo valore), le caratteristiche della domanda e i meccanismi attraverso i quali l'azienda riesce a "catturare" il valore offerto ai clienti sotto forma di incassi. Una *Business Model canvas* permette di trasformare un'idea imprenditoriale in un concreto piano; tuttavia la complessità esecutiva è tale che sarebbe rischioso investire su un progetto puramente teorico. Il modello della **Lean start up** (che potrebbe essere tradotto come "Impresa leggera") promette una soluzione. In condizioni di alta incertezza è conveniente sperimentare in pratica la propria idea di business, imparando dai propri errori e fallimenti che non devono però essere troppo costosi. A questo scopo l'idea è di avviare una forma semplificata di impresa, con un investimento minimo, e utilizzarla per testare e sviluppare ulteriormente il proprio modello di business prima di attivare un investimento in grande scala. Un modo pratico per far ciò è sviluppare un **Minimum**

**viable product o MVP** ("prodotto minimo funzionante"). Questo è una versione semplificata del prodotto o servizio finale che però mantiene l'essenza del prodotto finale e che può quindi essere utilizzata per verificare l'interesse per l'idea, evitando di rincorrere le richieste idiosincroniche di questo o quel cliente. Per fare un esempio, se il prodotto finale è un'automobile, un motore non è un MVP; lo può invece essere un monopattino, dato che mantiene in modo essenziale le medesime

caratteristiche d'uso (un veicolo per il trasporto umano). Cosa hanno tutti questi, apparentemente disparate metodologie in comune? In primo luogo rispondono tutti al medesimo problema: far fronte alla crescente incertezza e complessità dei mercati e dei contesti lavorativi e organizzativi. Ma soprattutto sono assimilati dal medesimo approccio, basato su un apprendimento iterativo, caratterizzato dallo sviluppare prototipi concreti da usare per effettuare esperimenti finalizzati ad accrescere la nostra consapevolezza delle caratteristiche del problema, i desideri dei diversi interlocutori e le implicazioni delle possibili soluzioni. In questo senso hanno tutti le medesime radici concettuali nell'applicazione di un ragionamento che non è ne' deduttivo (l'applicazione a un caso empirico di un modello predefinito) ne' induttivo (la sperimentazione mirata a costruire tale modello), ma **abduittivo**, ovvero la formulazione di ipotesi probabili che possono solo essere confermate per via sperimentale come valide in uno specifico contesto. Questo concetto, introdotto originalmente da Aristotele, si colloca all'opposto del modello tayloristico della one best way dal quale la moderna teoria manageriale ha preso le mosse.

Accettando che le nostre relazioni sono troppo complesse per essere predeterminate o previste da alcun modello teorico di azione, questo "antico" approccio all'innovazione ci offre la possibilità di inventare e mettere alla prova nuovi modi di agire in ambito organizzativo, invece di rimanere intrappolati da rigidi schemi gestionali la cui certezza è rassicurante sulla carta ma oppressiva e inefficace nella realtà.

<sup>1</sup>Marco Berti socio fondatore e partner di Net Working S.r.l. Esperienza ventennale, ed a livello internazionale come consulente di direzione specializzato nella gestione del cambiamento, sviluppo organizzativo, e strategico. Nel 2014 dopo aver completato un dottorato di ricerca sull'innovazione delle pratiche accademiche ha deciso di continuare la carriera accademica. Attualmente è docente di Management presso UTS: University of Technology, Sydney.