



## Innovation Runner

BONFIGLIOLI CONSULTING  
Confidence Worldwide



# L'INNOVAZIONE SI FA CORRENDO DEI RISCHI

INTERVISTA A GIGI WANG,  
INDUSTRY FELLOW & FACULTY AT UC BERKELEY'S  
SUTARDJA CENTER FOR ENTREPRENEURSHIP

Una collezione di chitarre elettriche e un pianoforte alle spalle, Gigi Wang ci risponde dalla sua casa a San Francisco dove è Industry Fellow & Faculty al **Sutardja Center for Entrepreneurship & Technology**, Centro Studi dell'**Università di Berkeley** per lo studio e lo sviluppo dell'attività imprenditoriale e dell'innovazione tecnologica. Con lei abbiamo parlato di **quali sono le caratteristiche principali dell'innovazione e di come creare ambienti che ne promuovano lo sviluppo in azienda.**

**POTREBBE RACCONTARCI UN PO' DEL SUO IMPEGNO VERSO L'INNOVAZIONE? COME NASCE?**

Dal desiderio di dar vita a soluzioni che apportino valore e facciano la differenza. Da

bambina, non avevo particolare interesse per le materie scientifiche fino a quando non ho capito che potevano essere strumenti (utili) per creare soluzioni ad altrettanti problemi della società e ho deciso di studiare ingegneria. Nell'industria manifatturiera, ad esempio, queste soluzioni possono concretizzarsi in attrezzature e macchinari che risparmiano tempo a chi ci lavora e lo salvaguardano da mansioni noiose, ripetitive o stancanti, di modo che possa dedicarsi ad attività a maggiore valore aggiunto. **Trovo affascinante scoprire solu-**

**Una delle cose più importanti, quando si tratta di innovazione, è l'attitudine a correre dei rischi.**

**zioni nuove che rendono la vita più facile.** Ad esempio, viaggiando in giro per il mondo, le barriere linguistiche mi hanno sempre creato grandi difficoltà nel chiamare un taxi: Uber ha trovato un modo semplice per

abbattere questo ostacolo usando una tecnologia già esistente come il location tracking, geniale! Un altro importante esempio (che ha suscitato una grande influenza su di me) è stato vedere mio padre, prima che io finissi l'università, lasciare il suo lavoro come ricercatore chimico per avviare un'impresa sua.

Mio padre ha deciso di correre un rischio, di iniziare qualcosa di nuovo da zero e io ne sono rimasta affascinata. **Crede che una delle cose più importanti, quando si tratta di innovazione, sia proprio l'attitudine a correre dei rischi.**

### **COSA SIGNIFICA INNOVAZIONE PER LEI?**

Innanzitutto, bisogna distinguere tra innovazione e creatività. Creatività è il design, per esempio, creare qualcosa di bello per creare qualcosa di bello: questa è creatività. Ma **l'innovazione conduce la creatività a un passo ulteriore. Innovare vuol dire creare qualcosa di nuovo, un prodotto, una soluzione o un processo, per soddisfare un bisogno impellente.** In questo modo, **si crea qualcosa che genera valore e contribuisce a migliorare la società.** Chiunque può inventare qualcosa di bello o divertente, ma l'innovazione soddisfa un bisogno attraverso un prodotto/servizio che dispensa valore.

### **QUAL È IL MODO MIGLIORE PER GESTIRE IL PROCESSO DI INNOVAZIONE ALL'INTERNO DI UN'AZIENDA?**

Non credo esista "il modo migliore" per gestire l'innovazione, credo piuttosto che il modo migliore sia **capire il contesto da cui si parte, il suo potenziale di crescita**, che si basa su risorse e persone, la quantità di rischi che i manager sono disposti a correre. A un certo punto della mia carriera ho lavorato come ingegnere in una raffineria di petrolio in cui bisognava stare molto attenti a capire quando innovare, perché poteva essere pericoloso e causare danni agli operai. Tuttavia, per innovare, le aziende hanno bisogno di correre dei rischi al fine di progredire e imparare. Perciò, **assumersi dei rischi ponderati in cui si comprendono sia gli utili che le perdi-**

**Innovare vuol dire creare qualcosa di nuovo per soddisfare un bisogno impellente. Si crea così qualcosa che genera valore e contribuisce a migliorare la società.**

**te può essere una strategia intelligente.** Da questo punto di vista, **l'online è un grande acceleratore e laboratorio di sperimentazione:** online si può cambiare strategia quante volte si vuole, il tutto è molto rapido e con un impatto negativo relativamente molto ridotto; così, se si sbaglia, si può passare al tentativo successivo.

### **PUÒ FARCI ALCUNI ESEMPI DI INNOVAZIONE? AZIENDE CHE L'HANNO PARTICOLARMENTE COLPITA PER IL LORO APPROCCIO O PER I LORO PROGETTI?**

Un po' di tempo fa ero a New York e la doccia dell'albergo in cui alloggiavo aveva un buco nella porta. Ricordo di aver pensato che fosse davvero strano: cosa ci faceva un buco nella porta della doccia? Poi ho capito che quel buco permetteva di aprire l'acqua della doccia così che si riscaldasse, senza bisogno di aprire la porta e bagnarti tutta. Geniale! Questo è un esempio di cosa intendo con "capire davvero di cosa

ha bisogno il cliente". **Pensare come nel design significa comprendere i processi alla base dell'esperienza del cliente**, quali sono i suoi problemi e le sue esigenze, e trovare una soluzione che possa soddisfarli. Una società a cui ho prestato consulenza e di cui mi ha molto colpito il modo di innovare è SAP. Lì, per esempio, sono molto focalizzati sul design, al punto da avere un dipartimento completamente dedicati; il loro modo di pensare è tutto orientato al design, sempre focalizzato sul cliente finale, sui suoi bisogni e sulle sfide da affrontare per poterli soddisfare. A volte qualcosa va storto, ma è solo sbagliando che imparano.

SAP ha addirittura un programma che permette agli impiegati di condividere le proprie idee per creare nuovi prodotti. Ogni anno i dirigenti scelgono le migliori 10 idee e le sviluppano, e alcune di quelle idee diventano davvero dei prodotti. Credo che in questa capacità di innovazione condivisa risieda il maggior valore di SAP. Alcune idee possono risultare dei flop, ma altre si sono rivelate assolutamente vincenti.

### **COME DOVREBBE ESSERE UN LUOGO DI LAVORO CHE PROMUOVA E SUPPORTI L'INNOVAZIONE?**

**Crede che lo stimolo a innovare debba partire dai vertici dell'azienda.** Dovrebbe essere la testa a imporre una certa mentalità. **Crede poi che l'approccio**

### **Gigi Wang, UC Berkeley Industry Fellow & Faculty**

Gigi Wang è Industry Fellow & Faculty presso il Sutardja Center for Entrepreneurship della UC Berkeley, Presidente emerito del VLAB (ex MIT/Stanford Venture Lab) e Membro del Comitato Consultativo dell'Institute of European Studies.



giusto per favorire l'innovazione sia concedere la possibilità di correre dei rischi. Ho

**Si è finito col credere che l'innovazione inizi dalla tecnologia, ma non è del tutto corretto.**

letto un libro sul successo di Amazon, una realtà in cui si permettono di correre dei rischi ogni giorno. Metà delle idee si rivelano dei fallimenti, ma le altre si dimostrano davvero buone. Una di queste è Amazon Prime che ha reso Amazon uno dei migliori player nel suo settore. La possibilità di ordinare qualsiasi cosa da Amazon con consegna gratuita ha portato a più di 100 milioni di persone a sottoscrivere l'abbonamento negli Stati Uniti.

**I luoghi di lavoro dovrebbero capire quali sono i bisogni reali dei loro clienti e domandarsi quale valore sia necessario perseguire per soddisfare questi bisogni.** Trovare la soluzione giusta può creare un grande valore nella società, che le imprese possono poi monetizzare. Ma l'innovazione richiede tempo e attenzione. In molte aziende gli impiegati lavorano a lungo sulle attività quotidiane e magari si portano il lavoro anche a casa, finendo per essere davvero esausti. Così, non saranno mai in grado di generare nuove idee e metterle in pratica per riuscire a innovare. Sotto questo aspetto, Google è un grande innovatore: la società di Mountain View permette, anzi impone, alle sue risorse di **prendersi una certa quantità**

di tempo nell'arco della settimana per pensare a nuove idee, così da poter sviluppare nuovi

**prodotti e servizi innovativi.**

**ESISTONO DIFFERENZE NELL'APPROCCIO ALL'INNOVAZIONE A SECONDA CHE IL LEADER SIA A CAPO DI UN'AZIENDA MULTINAZIONALE O FAMILIARE?**

C'è differenza, eccome! **La maggior parte delle aziende in cui ho lavorato sono multinazionali.** In una multinazionale di successo, **tutto viene gestito attraverso i numeri: il management**, molto spesso, **investe tempo e risorse per testare nuovi prodotti e idee e, se fallisce, si sposta su nuovi progetti.** Ed è proprio questo l'atteggiamento che contribuisce a creare valore e innovazione. **Ho anche prestato consulenza in un'azienda familiare in Brasile**, una realtà con 70 anni di storia durante i quali hanno prodotto gli stessi articoli e offerto gli stessi servizi, fino a quando non hanno capito di aver bisogno di innovarsi e di inaugurare una nuova serie di prodotti e servizi. Così mi hanno chiesto di organizzare un viaggio per il management, di cui circa il 50% era costituito da membri della famiglia, affinché potesse imparare qualcosa sull'innovazione. Durante una conversazione a cena, abbiamo discusso sull'importanza di correre dei rischi per innovarsi. **Uno dei**

**dirigenti più giovani disse che i membri più anziani della famiglia non volevano neanche parlare dei loro fallimenti, perciò loro non hanno mai imparato da questi ultimi.** In quanto membro più giovane della famiglia, non voleva essere in disaccordo e sembrare irrispettoso. Ma alla fine, tutti avevano capito l'importanza di correre dei rischi e sbagliare per poter imparare e migliorarsi.

**COME È CAMBIATO IL RAPPORTO TRA INNOVAZIONE E TECNOLOGIA?**

Sin da quando la Silicon Valley si è orientata alla tecnologia, **si è finito col credere che l'innovazione inizi dalla tecnologia, ma non è del tutto corretto.** L'innovazione parte da un approccio di business, parte da un bisogno. **Bisogna domandarsi dov'è il problema e poi utilizzare la tecnologia per risolvere quel problema,**

piuttosto che inventare qualcosa di nuovo che magari non serve a nulla. Se pensiamo a Uber, ciò che è stato vincente è il mettere insieme delle tecnologie già esistenti come smartphone e GPS per creare qualcosa di totalmente nuovo che risolveva un problema del loro target clienti. Uber non ha inventato nessuna nuova tecnologia.

**INFINE, QUAL È IL MIGLIOR CONSIGLIO CHE PUÒ DARE AGLI IMPRENDITORI?**

Molte aziende hanno un loro modo tradizionale di fare le cose e hanno paura dei cambiamenti o magari credono di non avere soldi e risorse per cambiare. Vorrei poter dire loro che **è possibile fare innovazione a piccoli passi, correndo rischi minimi.** Non bisogna per forza cambiare tutto e subito, si può per esempio iniziare con un singolo programma o dipartimento, per capire se il cambiamento funziona oppure no. E bisogna permettersi di correre dei rischi. La cosa più importante rimane focalizzarsi sempre sui clienti e capire quali sono i loro problemi reali. Infine, non dimentichiamoci dell'**attitudine al miglioramento:** bisogna capire che è sempre necessario continuare a imparare e a provare cose nuove per migliorarsi e crescere.