



I paradigmi dell'innovazione

Come i leader stanno plasmando il mondo

Introduzione

Nel panorama del business – in costante evoluzione – l'innovazione rappresenta il motore che le aziende promuovono come elemento di differenziazione all'interno di un mercato sempre più competitivo. L'innovazione non è un processo lineare: è piuttosto un processo iterativo e può avere tante forme, può essere incrementale o trasformativo generando un impatto diverso sull'azienda. L'innovazione è infatti il fulcro di qualsiasi organizzazione che aspiri a guadagnare un vantaggio competitivo sugli altri player e ad esplorare nuove opportunità di business.

La nuova ricerca di Bain & Company Italia **"Italy Innovation Maturity"**, analizza 60 leader globali attivi in Italia su 10 settori diversi, per comprendere il livello di maturità aziendale nel promuovere e nel "fare" innovazione, nell'identificare strategie vincenti, e nel coordinare ambiziosi obiettivi con risultati concreti a valore aggiunto per l'organizzazione e i consumatori.

L'analisi identifica trend rappresentativi ed esempi di successo adottati per definire i cosiddetti **"innovation pattern"** esplorando sia aspetti strategici che di esecuzione; con l'obiettivo di rendere l'innovazione un abilitatore per il successo di un'azienda.

In particolare, la ricerca svolta ha osservato l'approccio delle aziende nel generare soluzioni concrete, capaci di generare valore per il consumatore finale o l'organizzazione stessa.

Le soluzioni generate hanno strategie di business differenti, caratterizzate da risorse, obiettivi e risultati diversi. Da un lato, soluzioni Engine 1 che si pongono l'obiettivo di esplorare il core business per aumentare la profittabilità attraverso innovazione applicata a prodotti/processi esistenti. Le soluzioni Engine 2, invece, permettono ad un'azienda di esplorare nuovi modelli di business per essere resilienti nel futuro e/o accedere a nuovi mercati, gestendo incertezze e alti rischi durante il percorso di innovazione. Entrambi gli approcci generano valore per le organizzazioni, ma differiscono nel grado di innovazione e nell'approccio alla gestione del cambiamento. Molte aziende cercano di bilanciare entrambi gli approcci per mantenere la competitività nel settore di riferimento.

La ricerca non si limita quindi al solo riconoscimento del successo derivante dal lancio di nuovi prodotti, servizi o modelli di business, ma riconosce l'approccio strategico all'innovazione, partendo dal concetto di **"Innovation Mindset"**: l'approccio che un'azienda adotta per sviluppare soluzioni e tradurle in risultati aziendali tangibili, generando un alto valore per i clienti finali e definendo nuovi standard del settore, migliorando le competenze per i propri dipendenti.

Cinque Innovation Mindset per i leader italiani

La strategia d'innovazione è profondamente condizionata da diversi fattori, primi fra tutti la visione aziendale, la concorrenza, le risorse disponibili e l'orientamento verso un approccio cliente-centrico. Inoltre, il contesto socio-politico ed economico, compreso di quello regolatorio e di incentivi, giocano un ruolo cruciale in questo senso. Il cammino verso un'innovazione di successo parte dall'identificare una mentalità specifica che plasmerà le strategie e gli sforzi attraverso l'ecosistema dell'innovazione in linea con l'obiettivo strategico dell'azienda. L'analisi identifica cinque "Innovation Mindsets", ciascuna rappresentativo di un differente approccio verso il consumatore finale e i processi di business interni. Identificare il giusto approccio è il primo passo per un percorso innovativo di successo, il quale consente alle aziende di plasmare le proprie strategie in linea con la loro proposta di valore.

- **The Reinventor (orientato al business e alle opportunità):** Si tratta di un'organizzazione che cerca nuove opportunità sia all'interno che al di fuori del suo settore principale per adattarsi ai cambiamenti del mercato, identificando possibilità ancora inesplorate e mantenendo un vantaggio competitivo. Le aziende con tale mentalità mostrano un impegno significativo nel trasformare attivamente i processi aziendali per ridurre i costi e sfruttare nuove opportunità di guadagno, integrando le competenze necessarie per il futuro.
- **The Explorer (orientato al cliente e alle opportunità):** è un'azienda che cerca costantemente nuove opportunità per migliorare il servizio offerto ai clienti o per espandere la propria base clienti. Le aziende con questa mentalità si concentrano su un approccio orientato al futuro per scoprire nuove opportunità a valore aggiunto per il cliente finale.
- **The Problem Solver (orientato al cliente e al problema):** realtà che si concentra sull'affrontare un numero limitato di sfide che influenzano significativamente la soddisfazione del cliente, in modo puntuale e calmierato. Piuttosto che cercare molte opportunità diverse, preferiscono identificare i problemi principali all'interno di processi ed esperienze cliente, e creare così soluzioni specifiche che rispondono a tali necessità.
- **The Optimizer (orientato al business e al problema):** così definiamo un'azienda che si impegna a migliorare i propri processi aziendali cercando soluzioni innovative per aumentare la produttività. Queste aziende adottano un approccio pratico e mirato ai problemi, orientato al miglioramento del business e alla risoluzione delle principali sfide del dipartimento in esame. La loro innovazione si concentra sulla qualità e l'efficienza dei processi interni.

I paradigmi dell'innovazione: come i leader stanno plasmando il mondo

- **The Prudent (neutrale):** l'organizzazione che predilige un approccio conservativo e attendista rispetto al mercato, facendo cambiamenti ponderati all'interno del proprio nucleo aziendale. Queste aziende non sono passive ma rimangono attente alla concorrenza e alle tendenze di mercato, pronte ad agire quando necessario. Per questo, la loro mentalità si colloca nell'intersezione tra i mindset in precedenza citati.

Secondo l'analisi, gli innovatori più efficaci sono coloro che sfruttano in modo integrato, una combinazione di modelli, i cosiddetti "veicoli", che favoriscono l'innovazione e il giusto mindset, esplorano nuove opportunità di business e facilitano la crescita di un'azienda in modo strutturato. In particolare, alcuni veicoli come R&S e laboratori di ricerca favoriscono la creatività e la generazione di idee all'interno di un'organizzazione. Altri veicoli come incubatori o acceleratori favoriscono lo sviluppo e la trasformazione di soluzioni esplorative in nuovi business. Per questo studio sono stati analizzati differenti veicoli, così distribuiti rispetto agli investimenti delle aziende analizzate:

75%



In Ricerca e Sviluppo (R&S)

78%



In acceleratori / incubatori di Startup

80%



In Partnership

46%



In Corporate Venture Capital

85%



In Join Venture

61%



In M&A

Analisi dei settori

L'analisi di Bain Italia identifica nei settori relativi a prodotti di consumo, salute, energia e assicurazioni i player più maturi, con un'elevata diversificazione/valore generato dei veicoli adottati e una chiara strategia di go-to-market nello sviluppo di soluzioni Engine 2. In particolare, vediamo come i diversi settori presentano approcci differenti:

I paradigmi dell'innovazione: come i leader stanno plasmando il mondo

- **ENERGIA:** il settore si è sviluppato bene dal punto di vista della diversificazione dei veicoli utilizzati, con consistenti investimenti in CVC (Corporate Venture Capital). Il segmento B2B vede uno sviluppo significativo di soluzioni Engine 1 e meno Engine 2, con un investimento rilevante in digitalizzazione e innovazione. Alcuni player del settore sfruttano un modello di co-innovazione per sviluppare soluzioni a supporto di obiettivi comuni.
- **BANCHE:** Il settore bancario presenta un forte orientamento commerciale diretto verso la digitalizzazione e la semplificazione dei processi. Il piano strategico comune fino al 2025 include l'innovazione digitale come prioritaria. Si osservano frequenti soluzioni di innovazione di Engine 1, principalmente attraverso l'evoluzione dei servizi con un approccio omni-channel. Il veicolo del Corporate Venture Capital è utilizzato principalmente dalle grandi aziende che operano su scala globale. La maggior parte delle aziende adotta una mentalità con forte propensione ad esplorare nuove opportunità di business all'interno e al di fuori del core business.
- **ASSICURAZIONI:** Il settore mostra un'intensa attività sul fronte Engine 2 in aree adiacenti al settore assicurativo: mobilità, viaggi, assistenza sanitaria, con un utilizzo esteso di diversi veicoli, dall'ecosistema della startup a "call for ideas" interne. La maggior parte delle compagnie assicurative presenta un mindset esplorativo verso l'innovazione, con un approccio utente-centrico specifico nel risolvere i bisogni dei consumatori.
- **ADVANCED MANUFACTURING & SERVICES:** L'industria AMS è ben posizionata in termini di maturità dell'innovazione, con leader in vari settori, considerati tra i migliori performer grazie a un approccio diversificato in termini di veicoli, in cui le Joint Venture rappresentano un pilastro chiave nella strategia di molti player. In particolare, AMS presenta un approccio propenso alla co-innovazione, in cui le aziende leader condividono le proprie conoscenze e risorse con l'obiettivo di elevare gli standard di settore, e produrre soluzioni concrete a favore dell'intero sistema. Il settore si concentra principalmente sull'efficienza e miglioramenti operativi con pochi casi legati alle opportunità B2C, ed una forte attenzione a sviluppo di soluzioni Engine 1.
- **RETAIL:** La maggior parte dei player adotta un mindset "problem solver", indicando un approccio orientato al cliente che sfrutta le nuove tecnologie per risolvere al meglio chiare lacune in termini di processo ed esperienza. Molti operatori seguono una strategia omni-channel indirizzata a competere meglio contro il puro e-commerce online.
- **TELECOMUNICAZIONI:** Il settore è posizionato al di sotto della media degli altri ambiti nel considerare la maturità dell'innovazione, presentando pochi casi rilevanti.

I paradigmi dell'innovazione: come i leader stanno plasmando il mondo

- **MODA & LUSSO:** Il settore della Moda e del Lusso presenta diversi modelli tra gruppi societari (italiani vs internazionali) e brand indipendenti. Rappresentativo del settore è sicuramente l'approccio per consorzi, una delle principali strategie per sfruttare le sinergie tra la concorrenza rivolte al miglioramento del settore. Abbracciando questa strategia peculiare e specifica del settore, i concorrenti affrontano insieme le sfide, creando un ecosistema condiviso che capitalizza sulle opportunità di crescita collettiva. Questo paradigma collaborativo sottolinea la convinzione che risorse e conoscenze condivise possano guidare innovazione, efficienza e sostenibilità, contribuendo all'avanzamento complessivo del settore della moda.
- **VIAGGI:** Il segmento è molto orientato verso l'ecosistema delle startup, con iniziative di incubazione e accelerazione per combinare know-how interno e idee esterne.
- **PRODOTTI DI CONSUMO:** Punteggi superiori alla media sia per Engine 2 che per Veicoli Innovativi. Tutti i player applicano modelli innovativi sullo sviluppo di prodotto, espandendo il proprio core business in categorie adiacenti per diversificare il loro portafoglio. La maggior parte dei player si concentra sull'ottimizzazione dei processi e della catena produttiva, scalando modelli esistenti verso opportunità offerte dai nuovi mercati e canali di distribuzione.
- **SALUTE:** La maggior parte dei player mostra un'attitudine orientata al business guidata dalla ricerca scientifica esplorativa e una sperimentazione tecnologica avanzata. L'attività di Ricerca e Sviluppo viene condotta in modo intensivo tramite partnership con centri di ricerca esterni ed università, così come il coinvolgimento dell'ecosistema startup a favorire una velocità di prototipazione ed esecuzione di prodotto.

Il settore dell'energia si distingue come un ambito in cui l'innovazione si integra senza soluzione di continuità nelle strategie aziendali, con una robusta diversificazione dei veicoli e implementazioni tangibili di prodotti e servizi per i consumatori. Attraverso implementazioni pratiche, le aziende hanno tradotto con successo concetti innovativi in prodotti e servizi centrati sul consumatore, posizionandosi all'avanguardia, traducendosi in aspettative sempre più elevate da parte dei consumatori.

Segmenti come sanità, prodotti al consumo, energia e assicurazioni mostrano un notevole progresso sul fronte della maturità in termini di innovazione esplorativa: dimostrano un impegno costante nell'implementare iniziative Engine 2 e hanno abbracciato efficacemente un framework di open innovation attraverso la creazione di robuste strutture per veicoli innovativi. Moda e AMS occupano una posizione intermedia, impiegando una combinazione equilibrata di iniziative Engine 1 ed Engine 2, insieme a una gamma moderata di veicoli innovativi non sempre integrati con le linee di business.

Banche e Comunicazione, Media e Intrattenimento, Retail e Viaggi sono stati identificati come settori principalmente focalizzati sullo sviluppo di soluzioni Engine 1, concentrandosi principalmente sull'ottimizzazione dei processi interni.

Open Innovation e impatto sul core business

L'ecosistema dell'innovazione in Italia si trova attualmente in una fase di forte sviluppo e crescita: è una priorità assoluta per le aziende di tutti i settori. Sostenibilità e digitalizzazione sono tra i temi chiave nelle agende dei CEO di molte aziende. La collaborazione e lo scambio di conoscenze tra aziende, istituti di ricerca, università e start-up sono sempre più enfatizzati nel panorama dell'innovazione italiano. Le iniziative guidate dal governo e i programmi finanziari svolgono un ruolo cruciale nel favorire un contesto di open innovation, promuovendo collaborazioni tra imprese consolidate e start-up innovative, indipendentemente dalla concorrenza. Nonostante le risorse introdotte negli ultimi anni, nel 2023 il mondo delle startup ha registrato una forte contrazione rispetto al 2022, -51% degli investimenti registrati in Italia, per un totale di investimenti che supera leggermente il miliardo di euro. Questo trend negativo però, segue un andamento generalizzato a livello globale, in contrasto con la forte crescita che aveva registrato il 2022 (+70% sull'anno precedente¹). Nonostante ciò, risulta in crescita il settore cleantech e sostenibilità, registrando un +27%.

I leader più innovativi spesso abbracciano strategie orientate all'esplorazione delle opportunità al di fuori del proprio core business, contribuendo all'evoluzione degli standard del settore tramite l'introduzione di soluzioni inaspettate. Esplorano settori adiacenti e modelli di business alternativi, sfruttando le capacità centrali per accedere a nuove fonti di profitto.

Le aziende che perseguono l'innovazione necessitano di una struttura solida di veicoli innovativi adattati ai loro obiettivi, alle competenze in-house e alla dinamica del settore. Possono utilizzare una vasta gamma di veicoli innovativi, combinando sforzi interni con un approccio aperto che coinvolge collaborazioni con università e start-up. In particolare, nel 2023 l'Italia ha registrato circa 16mila tra startup e PMI innovative, con un fatturato complessivo che si aggira intorno a 7,6 miliardi di euro, con una forte concentrazione nell'area settentrionale del paese (40% dell'ecosistema startup è concentrata in Lombardia, a seguire il Piemonte con il 12%²).

In Italia, c'è una notevole proliferazione di veicoli innovativi in vari settori. L'interazione tra investimenti significativi in Ricerca e Sviluppo e M&A è fondamentale per far crescere la maturità di un'azienda nell'innovazione, promuovendo la crescita interna e sfruttando le

¹Sole 24 Ore, 2023

²SNI Servizio Nuove Imprese, 2023

I paradigmi dell'innovazione: come i leader stanno plasmando il mondo

capacità esterne per guidarne la traiettoria. Questa tendenza è costante in settori come i prodotti di consumo e la sanità, dove la R&S svolge un duplice ruolo nel promuovere sia la crescita interna che l'esplorazione esterna.

Le relazioni tra imprese e centri di ricerca ed atenei universitari si sono intensificate, assumendo un valore strategico più marcato, diventando più continuative e supportate da nuove risorse, modelli e processi. Molteplici sono gli strumenti a supporto di tale veicolo, che rappresenta per le aziende leader del mercato una risorsa sia in termini di conoscenza settoriale tecnica e connessioni con la rete sul territorio nazionale ed internazionale (Assolombarda, 2023). Se da un lato le collaborazioni con i centri di ricerca mostrano un consolidamento, l'Italia vede però un distacco rispetto ad altri paesi leader europei in termini di investimenti in Ricerca e Sviluppo, circa -50% rispetto a Francia e -75% rispetto alla Germania, leader della classifica¹.

Le Joint Ventures e le partnership strategiche sono meccanismi preferiti in molti settori per minimizzare i rischi e ottimizzare le sinergie attraverso la collaborazione con altre entità.

Mentre in altri settori potrebbero essere utilizzati i Corporate Venture Capital (CVC) come principale strumento di collaborazione con le startup, il mondo AMS si concentra maggiormente sulla guida delle startup ad alto potenziale tecnologico verso percorsi di incubazione e accelerazione. Tuttavia, gli investimenti in startup e PMI innovative tramite CVC hanno registrato una diminuzione in termini di numero rispetto al 2022, registrando però una crescita in termini di valore della produzione (+3,2%)². Il 2023 registra che quasi un terzo delle imprese innovative italiane è partecipato da Corporate Venture Capital (CVC), generando quasi la metà del totale dei ricavi, presentando inoltre una crescita delle performance economiche pari al 13,4%³. In generale, gli investimenti CVC prediligono soluzioni digitali e ICT (38%), seguito da Healthcare (12%), servizi finanziari ed energia / ambiente (7%)⁴.

Nonostante ciò, solamente i principali leader di settore sfruttano i veicoli CVC come leva di innovazione, in quanto rappresentativo di un approccio tendente al rischio e con alto investimento di capitale. Solamente il 54% delle aziende esaminate incorpora attività CVC nel proprio quadro strategico, sia attraverso venture capital che attraverso partnership con entità esterne.

¹Eurostat, *Research and Development database, 2023*

²Assolombarda, 2023

³Report Innovup, 2023

⁴Venture Capital Monitor, 2023



A PROPOSITO DI BAIN & COMPANY

Bain & Company è l'azienda di consulenza globale che aiuta le aziende change-makers più ambiziose a definire il proprio futuro. Con 65 uffici in 40 paesi, lavoriamo insieme ai nostri clienti come un unico team con un obiettivo condiviso: raggiungere risultati straordinari che superino i concorrenti e ridefiniscano gli standard del settore. L'approccio consulenziale di Bain è altamente personalizzato e integrato e, grazie alla creazione di un ecosistema di innovatori digitali, assicura ai clienti risultati migliori e più duraturi, in tempi più brevi. Il nostro impegno a investire oltre 1 miliardo di dollari in 10 anni in servizi pro bono mette il nostro talento, la nostra competenza e le nostre conoscenze a disposizione delle organizzazioni che affrontano le sfide di oggi in materia di istruzione, equità razziale, giustizia sociale, sviluppo economico e ambiente. Fondata nel 1973 a Boston, in Italia ha celebrato

il trentennale nel 2019: la sua approfondita competenza e il portafoglio di clienti si estendono a ogni settore industriale ed economico e in Italia la rendono leader di mercato.

Per maggiori informazioni: www.bain.it

 Seguici su **LinkedIn Bain & Company Italy**

 Seguici su **Twitter** @Bain_Italia @BainAlerts

CONTATTI MEDIA BAIN & COMPANY

Orsola Randi

Orsola.Randi@Bain.com | +39 3393273672

BAIN & COMPANY 