


La misura dell'innovazione

 [linkedin.com/pulse/la-misura-dellinnovazione-roberto-a-foglietta](https://www.linkedin.com/pulse/la-misura-dellinnovazione-roberto-a-foglietta)



Published on May 19, 2016

L'innovazione

Riguardo alla definizione di "innovazione" mi piace l'etimologia perché è meno soggetta ad interpretazioni: cambiare l'ordine stabilito delle cose per farne di nuove. A ben vedere si tratta di una descrizione ancora più generica di quella di "progresso": movimento in avanti; avanzamento; incremento; miglioramento. Infatti l'etimologia di innovazione non ci dice se il nuovo sarà migliore del vecchio.

Intuitivamente ci aspettiamo l'innovazione porti un miglioramento di qualcosa, un progresso di qualche genere.

Il fatturato

A prima vista si potrebbe pensare che questo "qualcosa" da migliorare possa essere il fatturato.

Una delle prime cose che mi hanno insegnato è che il fatturato non è un indice chiave di prestazione [KPI] significativo in senso assoluto perché si può avere grandi fatturati e margini minimi. In estrema sintesi e semplificazione:

- Margine Operativo Lordo (MOL) = Fatturato * index(MOL)

Inoltre l'aumento del fatturato può comportare come conseguenza la riduzione dell'indice del margine operativo lordo:

$$\begin{array}{l} \text{se } \frac{d(\text{Fatturato})}{dt} > 0 \quad \text{ma} \quad \frac{d(\text{index}(\text{MOL}))}{dt} < 0 \\ \text{allora può essere che anche } \frac{d(\text{MOL})}{dt} < 0 \end{array}$$

I grandi fatturati sono un rischio quando essi sono abbinati a basse marginalità perché basta un piccolo errore oppure basta un piccolo cambiamento per mandare in passivo il bilancio trimestrale.

Sebbene il passivo non sia un fatto di per sé negativo, purché esso sia previsto all'interno di una strategia di più lungo periodo, basti pensare ad Amazon. Si può obiettare che i grandi fatturati godano della proprietà della legge dei grandi numeri e quindi di una variabilità relativa limitata ma possiamo avere dei ragionevoli dubbi che si possa fare una tale inferenza 1:1 anche per i mercati di massa.

I flussi di cassa

Quando in questo scenario facciamo entrare i flussi di cassa può succedere che un'azienda con un'operatività in positivo risulti invece sofferente in termini della bilancia dei pagamenti e di tutto quanto ne consegue.

Questo ci fa capire un po' meglio perché in Italia il fatturato è considerato una panacea. Se si considera che i ritardi sui pagamenti sono cresciuti del 150% dal 2010 al 2016 allora aumentare il fatturato aiuta molto ad ottenere nuove linee di finanziamento a breve termine. Poi qualcosa sarà...

Quindi quel "qualcosa" non è il fatturato, non soltanto, non è così semplice.

Gli indicatori chiave

Gli indicatori principali (KPI) che vanno a determinare il ricavato netto di un'azienda o di un'attività imprenditoriale sono: a) l'indice del margine operativo lordo; b) l'indice di redditività delle attività accessorie; c) l'indice di politica finanziaria; d) l'indice di politica fiscale.

- $\text{Fatturato} * \text{Index(a)} * \text{Index(b)} * \text{Index(c)} * \text{Index(d)} = \text{Netto}$

Per completezza d'informazione: l'equazione sopra è a variabili implicite nel senso che, ognuna di esse corrisponde a un KPI di bilancio. Si può comprendere che i quattro indici, sopra menzionati, sono funzioni di altri indici finanziari [1] che possono essere usati per calcolare il ritorno sul capitale proprio (ROE) mentre qui è presentata, a scopo divulgativo, un'analogia di quel concetto.

Per contro si potrebbe intendere che il fatturato, o il suo rapporto con il ricavato netto oppure il ROS, uno di questi da solo, sia un indicatore determinante (KPI) ma già sopra è stato affermato un concetto diverso che nel proseguo sarà presentato sotto diverse sfumature.

Le attività accessorie

Le attività accessorie sono quelle attività che non sono caratteristiche dell'impresa e/o di immediato supporto alle attività del suo business core. Potrebbero essere delle attività con prospettiva di crescita tali per le quali valga la pena siano oggetto di una spin-off.

Ad esempio, Kodak inventò la tecnologia per la fotografia digitale ma non la sviluppò mai come attività a se stante perché fu ritenuto, a ragione, che tale attività sarebbe andata in concorrenza con quella principale. Il problema è che quello che non fece Kodak, la concorrenza a se stessa, lo fecero altri e il primato nella pellicola non salvò l'azienda.

Le attività accessorie sono come Cenerentola peccato che ci dimentichiamo spesso che a fare la differenza sia stata la zucca!

Se non possono essere attività a se stanti comunque non è detto che siano attività prive di valore e che non siano oggetto di un cambiamento a seguito di un'innovazione riguardante il business core o viceversa.

Perciò in generale non andrebbero trascurate e andrebbero considerate caso per caso. Però, per il contesto di questo discorso, immaginiamo che siano attività marginali - vediamo se questo assunto ci porta a delle conclusioni positive.

Ad esempio, un'azienda che abbia un eccesso di alcune risorse può sotto-impiegarle in attività marginali perché rendere poco è meglio che rendere niente.

- Se queste risorse sono anche capitale umano allora occorre tenere in considerazione anche l'aspetto motivazionale.
- Se le attività marginali, non sono solo a minore valore aggiunto, ma anche emotivamente frustranti, il rischio concreto è quello di ottenere un serio abbattimento della creatività e/o della produttività anche nelle attività di core business.
- Se la creatività o la motivazione non sono un elemento determinante fra il personale significa che c'è molto spazio per l'automazione e/o una migliore informatizzazione.

Alla saturazione della capacità produttiva le eventuali attività marginali subiranno una riduzione ma il rendimento netto crescerà perché l'impiego di risorse nell'attività caratteristica ne aumenta la redditività. Altrimenti significa che l'azienda avrebbe maggiore interesse ad espandere le attività accessorie piuttosto che quelle caratteristiche.

- Se le cose non vanno così, bisogna cominciarci a porsi delle domande.

Il margine operativo lordo

Abbiamo appurato che l'aumento del fatturato non è necessariamente un evento positivo perché il rendimento netto dipende da come variano quattro indici, primo fra i quali il MOL. Ma questo da solo non è ancora un indice determinante.

Qualora si riesca ad aumentare il fatturato e il MOL significa che si è riusciti, ad esempio, ad aumentare le vendite in una situazione nella quale la capacità produttiva non era sfruttata appieno. Le maggiori vendite aumentano i volumi e questo aumenta il margine contributivo unitario perché le spese fisse sono allocate su maggiori volumi fintanto che la capacità produttiva risulti in eccesso.

Un altro modo per aumentare fatturato e MOL è quello di aumentare i prezzi di vendita a parità di volume ma questo significa che l'azienda aveva bisogno di una migliore politica di marketing oppure di potenziare la forza vendita.

C'erano le condizioni per crescere e sono state sfruttate. Bene! Fin qua è il mondo che conoscevamo e poi?

L'aumento dei volumi

Aumentare i volumi di vendita significa aumentare la produzione, quindi aumentare le forniture, che porta il vantaggio di poter chiedere ai fornitori maggiori sconti volume purché i fornitori abbiano anch'essi capacità in eccesso e non è detto che sia vero. Inoltre, se il processo produttivo è molto lean tutto bene altrimenti aumenta anche il capitale investito a causa dei maggiori volumi di materie prime, semilavorati e prodotto finito in magazzino e sulla linea di produzione.

Questo significa che l'azienda deve aumentare la sua esposizione ma a seconda delle fonti di finanziamento l'indice di politica finanziaria potrebbe peggiorare. Se l'azienda è lean, devono esserlo anche i suoi fornitori e venditori strategici altrimenti l'aumento di volumi sarà limitata dai colli di bottiglia a monte (supply chain) e valle (dealers network).

Inoltre, se l'attività è ad alto valore aggiunto, l'aumento di volumi genererà un aumento del carico di lavoro per tutta l'area di supporto dei clienti. Se il post-sale non riesce a sostenere adeguatamente l'offerta di valore, il rischio concreto è che i clienti ritardino i pagamenti (peggioramento dell'indice di politica finanziaria) oppure non rinnovino i contratti di servizio (riduzione delle vendite e della fedeltà all'acquisto).

Aumentare la capacità di gestione del cliente dopo la vendita per un prodotto o servizio complesso non è affatto banale: si suppone che i tecnici siano molto qualificati, cosa che implica un lungo periodo di apprendimento oppure che la gestione avvenga su più livelli, cosa che permette la diluizione delle competenze ma allunga i tempi di risposta e in alcuni casi la qualità del supporto.

Se il supporto cliente post-sale non è già su più livelli non è banale crearli. Gestire questo aspetto attraverso partner esterni anche meno: può essere inizialmente più facile da fare ma poi si può perdere molto sulla capacità di gestire la catena del valore con il rischio di diventare una commodity.

Fatturato vs MOL

L'aumento del fatturato a scapito del MOL è una tattica (breve termine), non una strategia (lungo termine). Inoltre è intrinsecamente rischiosa: l'aumento dei volumi al fine di aprire nuove linee d'immediato finanziamento peggiora l'indice di politica finanziaria, se non è associato con una politica di vendita oculata.

In generale, per quanto detto sopra, c'è il rischio concreto che i primi tre indici peggiorino e poco ci consolerebbe che l'indice di politica finanziaria migliori a seguito dell'abbattimento dell'imponibile. Una tale tattica non è consigliabile se non in concomitanza con una politica di vendita che riduca sensibilmente i tempi di riscossione dei crediti commerciali e quindi migliori i flussi di cassa a vantaggio dell'azienda.

In questo caso aumentare i volumi anche a scapito del MOL può portare un temporaneo beneficio a patto che non si sovraccarichi il supporto clienti e/o non si trasmetta alla clientela una svalutazione del prodotto e/o non si inneschi una guerra dei prezzi con la concorrenza. Soprattutto questi ultimi due aspetti dovrebbero metterci seriamente sull'attenti.

A causa della concorrenza quel "qualcosa" non è nemmeno il MOL perché il prodotto o il servizio ad alto margine di oggi è destinato ad essere la *commodity* di domani.

Il marketing e le vendite

In generale il marketing e le vendite [M&S] sono e devono essere coinvolte in un'attività di innovazione perché è importante comprendere le informazioni disponibili riguardo ai mercati di riferimento e a quelli potenziali. Inoltre bisogna preparare per tempo M&S a presentare ai clienti le innovazioni che si progetta di fare, siano esse di processo o di prodotto, purché esse siano percepibili o percepiibili dalla clientela.

Ad esempio una catena certificata di fornitori non è immediatamente percepibile dal cliente se non viene appropriatamente comunicata tramite il M&S: "*latte proveniente da allevamenti biologici certificati*". Un miglioramento in termini di lean (capacità di produrre a piccolo lotti con minori sprechi) può essere presentata come "*forniture rapide*" e "*a ridotto impatto ambientale*" (minori sprechi). Perciò un'innovazione può produrre benefici che vengono amplificati da una buona politica di M&S, ovviamente.

Detto questo, poi tralasciamo il marketing e le vendite: diciamo che le sappiamo fare molto bene perché non è da ieri che ci si occupa di questi due aspetti.

Conclusione

A questo punto potremmo chiederci qual'è lo scopo dell'innovazione? Come si misura il suo valore? Se quanto proposto in questo post rappresenta per noi una novità, allora per noi questa è già un'innovazione perché un sistema azienda equilibrato è già un vantaggio competitivo. Il rischio è che fin qua ci siano arrivati già in molti.

| Lo scopo dell'innovazione è di rendere il nostro sistema azienda più competitivo.

Lo scopo dell'innovazione è quello di rendere un'azienda più competitiva ma competitiva rispetto a cosa? Ai concorrenti, ovvio. No, non è così ovvio!

La concorrenza tradizionale si sta evolvendo in concorrenza cooperativa che è un concetto che ha iniziato a essere descritto intorno al 1935. Inoltre i servizi o prodotti accessori, che inizialmente potevano portarci indirettamente del valore aggiunto e facilitare le nostre vendite, con il tempo possono rendere la nostra offerta di valore una commodity.

| Nessun vantaggio competitivo è per sempre.

La misura dell'innovazione è ancora più difficile perché se il concetto odierno di vantaggio competitivo è più sfumato che in passato, lo è necessariamente anche la sua misura. Anche qualora si avesse un concorrente di riferimento, è abbastanza improbabile che si abbiano dati attendibili e in tempo reale che lo riguardino quindi sarebbe piuttosto difficile fare una valutazione analitica precisa che sia anche attuale.

Prendere decisioni su dati corretti ma non attuali non serve a molto e nemmeno il viceversa. Questo però non ci deve scoraggiare perché ci sono dei tratti distintivi che individuano l'innovazione e che ci permettono anche di stimarne una misura relativa.

| La misura dell'innovazione è il differenziale competitivo fra quello che era la nostra proposta di valore di ieri e quella che offriremo domani.

Quando si parla di innovazione si parla di cultura aziendale dell'innovazione perché non esiste un vantaggio competitivo che duri per sempre. Perciò l'innovazione deve fare leva sulla naturale propensione dell'essere umano ad esplorare le novità e sul desiderio individuale e collettivo di migliorare se stessi.

Articolo esterno consigliato

- [\[1\] Approccio Innovativo agli Indici di Bilancio in Forma di Esercizio \(2014\)](#)