



Leadership e innovazione

di Quintiliano Valenti

L'articolo si propone di offrire un contributo alla diffusione della cultura dell'innovazione nel nostro Paese, chiarendone la logica economica. L'industria italiana spende attualmente in ricerca e sviluppo circa la metà della media degli altri Paesi europei. Solo una nuova cultura dell'innovazione potrà consentire di ridurre le conseguenze negative dell'attuale situazione.

La leadership efficace deve incessantemente porsi tre quesiti e trovare risposte adeguate. I quesiti sono:

1. cosa sarà la mia azienda nel prossimo futuro (3-5 anni)?
2. con quali caratteristiche la mia azienda si muoverà?
3. con quali vincoli anche di natura etica, la mia azienda si impegna a operare?

Dare risposta a questi quesiti significa determinare *visione, cultura, valori* per l'azienda e darle un'identità che percepita dall'esterno influisce sull'accettazione o meno da parte del mercato.

Il processo di determinazione e diffusione della visione, cultura, valori è l'attività principe del leader eccellente, è la parte "soft" del processo manageriale.

Il leader deve anche confrontarsi con la parte "hard" del business: sfruttare le opportunità, controllare i rischi! In tale contesto bisogna che l'equazione della sopravvivenza $ricavi - costi = profitti$ guidi sempre le scelte aziendali. Infatti, il profitto è il costo del futuro: senza profitto l'azienda non sopravvive.

La logica dell'innovazione

Per garantire la vita dell'azienda si possono aumentare i ricavi e/o diminuire i costi. La diminuzione dei costi ha un limite fisiologico mentre l'aumento dei ricavi non ha limitazioni quando è legato a una politica di innovazione continua.

Si comprende quindi da queste considerazioni che l'innovazione e la sopravvivenza aziendale sono due facce della

stessa medaglia.

Le aziende operano offrendo prodotti ciascuno dei quali ha un suo ciclo di vita come da Figura 1.

La parte ascendente della curva riflette il periodo d'oro per il prodotto; si generano profitti che ripagano anche le spese di sviluppo. A un certo punto la crescita rallenta, si raggiunge un massimo assoluto delle vendite e infine si ha una riduzione e il crollo. Il ciclo riflette l'accettazione del prodotto nuovo da parte del mercato e la sua sostituzione mediante prodotti diversi o meno costosi.

Il grosso rischio delle aziende monoprodotto è dovuto alla ineluttabilità del ciclo di vita.

Si deduce che le aziende subiscono seri pericoli di sopravvivenza se non sono strategicamente posizionate con diversi prodotti a vario grado di sviluppo in modo che l'entrata sul mercato di un prodotto nuovo sopperisca all'uscita di un prodotto vecchio.

In effetti, si assiste in generale a un posizionamento dei prodotti di un'azienda secondo un diagramma sviluppato da Boston Consulting Group (Figura 2).

I prodotti vengono suddivisi in quattro quadranti, ciascuno con una sua posizione sulla curva di vita: cash cows, dogs, stars e question marks.

Cash cows

Sono quei prodotti che iniziano la curva discendente

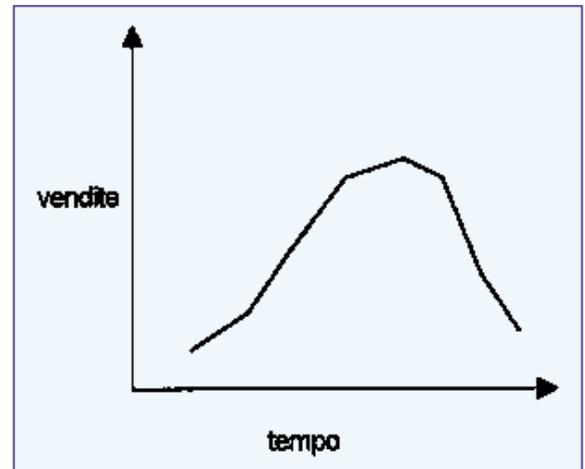


Figura 1 - Ciclo di vita del prodotto

dopo essere stati prodotti di successo, generano un buon cash, non richiedono particolari impegni di marketing, i macchinari per produrli sono ammortizzati.

Dogs

Sono quei prodotti che debbono essere tolti dal mercato, non sono competitivi, assorbono risorse aziendali. A volte tali prodotti sono nel carnet aziendale perché legati emozionalmente a persone o gruppi storici aziendali.

Stars

Sono i prodotti con alta quota di mercato e alta crescita. Sono nella curva ascendente del ciclo di vita. Il profitto aziendale deriva in gran parte da questi.

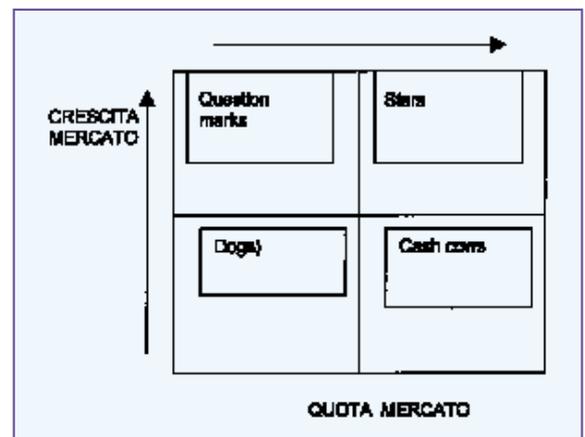


Figura 2 - Schema innovazione

Dott. ing. Quintiliano Valenti, consulente Technip Italy - Roma - qvalenti@technip.com. Presidente Management Intellectual Assets Srl - qvalenti.mia@libero.it.



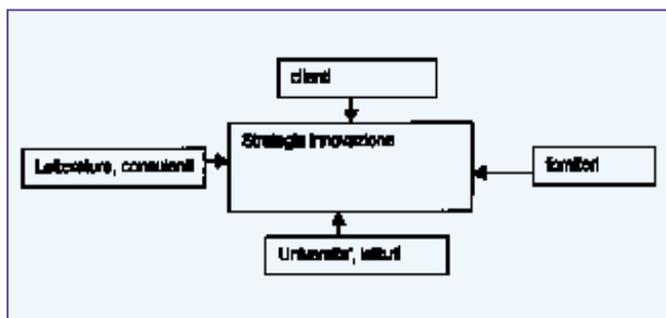


Figura 3 - Strategia innovativa

Question marks

Sono i prodotti in fase di sviluppo, alcuni probabilmente nei laboratori di ricerca, che assorbono risorse finanziarie importanti. Alcuni sono embrioni che non vedranno mai la luce, altri che opportunamente nutriti e curati cresceranno e costituiranno le fortune dell'azienda.

L'azienda per non essere vulnerabile deve sempre avere un buon equilibrio fra i prodotti dei diversi quadranti: nel tempo alcuni dei prodotti "question marks" (altri non vedranno mai il mercato) diventeranno "stars" generando profitti. I prodotti stars diventeranno "cash cows" generando altri profitti fino al momento di uscire dal mercato o diventare prodotti "dogs". La strategia innovativa è legata a questo ciclo dei prodotti e il buon leader deve avere sempre in serbo una discreta quantità di prodotti "question marks" per alimentare il suo business e garantirsi il futuro.

L'innovazione può essere tecnologica frutto di ricerca interna o acquisita tramite licenza o altri tipi di collaborazione con terzi. Può altresì essere sistemica nel senso che utilizza nuovi e più efficienti metodi di produzione nelle sue varie fasi (ingegneria, acquisti, trasporti, automazione ciclo produttivo ecc.).

Ogni azienda ha acquisito una sua specifica vocazione innovativa: tecnologica

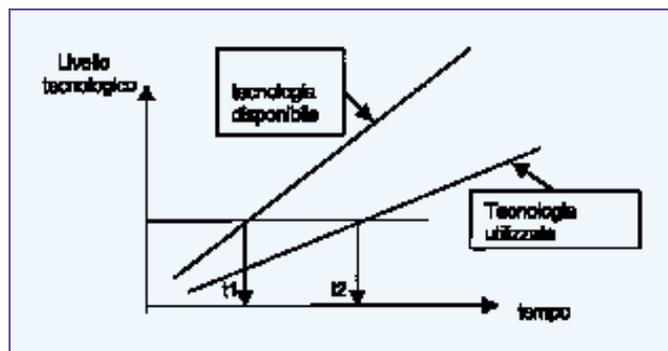


Figura 4 - Tecnologia/tempo

o sistemica. È difficile che una singola azienda possa eccellere in entrambe.

Strategia dell'innovazione

Il top management aziendale illuminato fa riferimento alla innovazione nella

formulazione di *visione, cultura, valori*, nella convinzione che ci sia un legame inscindibile fra innovazione e sopravvivenza a lungo termine. La strategia innovativa è pervasiva e deve coinvolgere tutta l'azienda, inclusi clienti, fornitori, consulenti vari. In effetti, una strategia innovativa si può esemplificare con lo schema di Figura 3.

I clienti guidano lo sviluppo con le proprie esigenze. I fornitori con le loro competenze specifiche contribuiscono alla competitività del prodotto. Il mondo universitario rende disponibile la conoscenza degli sviluppi scientifici che possono dare a lungo termine un importante contributo alla formulazione di nuovi prodotti. La letteratura fornisce informazioni sulla concorrenza e sull'evoluzione globale del mercato in modo da essere in grado di valutare un riposizionamento continuo col lancio di nuovi prodotti e servizi.

Le quattro leve citate opportunamente gestite, consentono l'affermazione dell'innovazione in un ambiente mentalmente preparato dal top management all'importanza fondamentale del successo innovativo.

La convinzione della leadership aziendale sull'equivalenza fra sopravvivenza a lungo termine e innovazione è essenziale; deve estrinsecarsi con la diffusione continua della strategia innovativa con politiche premianti verso i campioni dell'innovazione.

L'esperienza ha dimostrato che a lungo termine le aziende più innovative sono quelle che fanno più profitti: ciò non sorprende in base alle considerazioni fatte in precedenza sul ciclo di vita dei prodotti e il loro effetto sul mercato.

Nei periodi di crisi aziendale la tentazione di tagliare o azzerare il budget di sviluppo è molto forte. In generale le cause della crisi sono da ricercare in altri settori e un manager lungimirante non lesina risorse destinate alla sopravvivenza a lungo termine. Eventualmente la riduzione (mai azzeramento) delle spese di sviluppo dovrebbe essere fatta nei casi di ristrutturazione aziendale come misura estrema dopo aver tagliato tutte le altre poste di bilancio.

Le nuove idee (nuovi prodotti) hanno un valore intrinseco e la letteratura anglosassone ha coniato un termine "intangibile assets" per evidenziare un patrimonio che pur non essendo quantificato nei bilanci aziendali costituisce un valore. Tale valore viene anche quantizzato in caso di cessione aziendale; contribuisce, infatti, al "good will", cioè l'eccesso di valutazione rispetto al patrimonio netto contabile aziendale.

Innovazione e tecnologia informatica

La tecnologia è l'applicazione pratica della scienza e viene protetta tramite brevettazione per un periodo di tempo limitato. Esiste un lasso di tempo fra il momento in cui la tecnologia è disponibile e quello in cui è utilizzata.

Tale concetto è espresso nel diagramma di Figura 4.

La tecnologia disponibile al tempo t_1 è utilizzata solo al tempo t_2 . Nell'era della società informatica tale ritardo è destinato a ridursi sempre più e le aziende più efficienti sanno come sfruttare la moderna tecnologia per dotarsi di tutte le informazioni importanti per decidere la propria strategia. Si assiste nell'era Internet a una sostanziale riduzione dei costi di sviluppo: si riesce a effettuare a costi inferiori al passato lo sviluppo essenziale alla sopravvivenza aziendale.

Conclusioni

La moderna leadership deve porsi come obiettivo primario la strategia innovativa (tecnologica e/o sistemica) per l'azienda a garanzia della sopravvivenza futura.

Tale strategia ha mostrato di essere vincente anche in termini di profitti massimizzati a lungo termine. Essa è pervasiva e coinvolge clienti, fornitori, istituzioni. Il suo successo dipende dalla determinazione e convinzione della leadership aziendale.

