

## Osservatorio di Organizzazione e Management. -Monografie

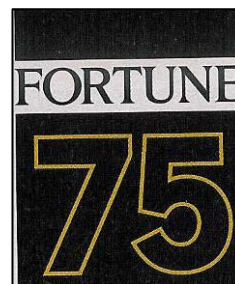
A cura di Filippo Martino

Roma, 12 settembre 2005

### 1. L'INNOVAZIONE RITORNA UNA PRIORITA'

#### Premessa sulle fonti.

Nel Marzo 2005, il periodico statunitense **Fortune** proprio quest'anno compie **75 anni**. Dal 1930 fornisce alla business community notizie, ricerche, opinioni, che devono essere state apprezzate se è letto da un numero crescente di lettori. Ad esso si affiancano altre prestigiose testate come Business Week che ha pure superato i 75 anni, oltre ad altri periodici come Harvard Business Review, nato quasi un decennio prima, nel 1922. In competizione tra loro non solo per i lettori ma soprattutto per l'autorevolezza dei loro servizi, hanno accresciuto il sapere e la consapevolezza complessiva del mondo economico, in primis di quello statunitense che riceve, dall'insieme di questi organi, un vero e proprio vantaggio competitivo. Assai spesso alcuni numeri di questi periodici segnalano in anticipo cambiamenti rilevanti e nuove tendenze .



Tra gli appuntamenti di particolare interesse vi è la pubblicazione, a marzo dei dati di Fortune sulle aziende più ammirate, una lista in cui è duro e gratificante (anche economicamente) entrare ma è assai più penalizzante uscirne.

Come per gli anni precedenti, questo osservatorio, propone una sintesi del commento alla classifica del 2005 (relativa alle performance del 2004).

#### L'innovazione come chiave del successo.

L'innovazione, ovverosia la capacità di esprimere leadership tecnologica ed innovazione di prodotto/servizio nei rispettivi settori di presenza è uno dei 9 fattori di valutazione. Gli altri sono: *uso degli assets, valore dell'investimento nel tempo, solidità finanziaria, globalizzazione, qualità del management, qualità dei prodotti/servizio, competenze del personale, responsabilità sociale.*

Rinviando al sito [www.fortune.com](http://www.fortune.com) per la lettura delle classifiche generali (dove GE riprende il 1° posto, seguita da Wal-Mart, Dell, Microsoft, Toyota, Procter&Gamble, J&J, FedEx, Ibm, Berkshire Hathaway) e settoriali, si segnala qui solo il commento al fattore di successo più rilevante come emerso dalle interviste agli executives .

Sembra chiudersi la breve parentesi (un paio d'anni) durante i quali, in un'economia di scarso sviluppo, le aziende migliore sono risultate quelle più capaci di un'attuazione disciplinata (**execution**) delle scelte strategiche. Come descritto in una precedente

monografia di questo “osservatorio” non si è trattato di sistemi gestionali inediti ma del mantenimento nel tempo dell’impegno all’uso di determinate scelte ed al loro continuo miglioramento.

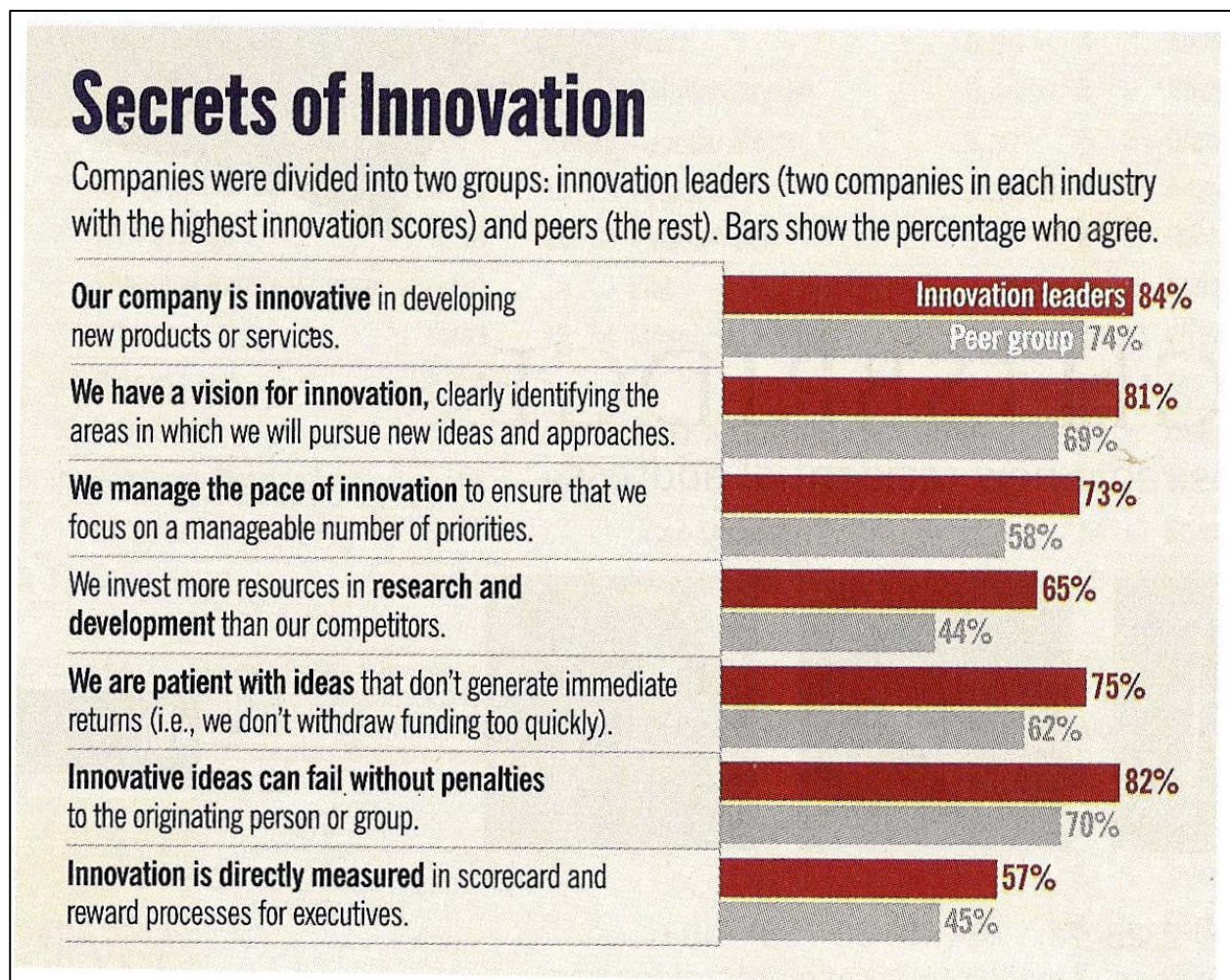
**THE WORLD'S MOST ADMIRABLE COMPANIES**

Le necessità di un rinnovato impegno nell’innovazione non sminuiscono la rilevanza dell’execution anche perché , come si vedrà di seguito, ci sono elementi comuni nella realizzazione delle eccellenze: organizzazione e disciplina nella gestione dei processi.

Dalla ricerca, svolta intervistando vari executives in ruoli chiave per l’innovazione in 160 aziende, divise in due gruppi: le due migliori di ciascuno dei 30 settori di business considerati e le altre (peer group), è risultato che *il segreto del successo risiede nell’innovazione.*

Committenti ed autori della ricerca (la Hay), convinti che l’innovazione e cioè la trasformazione di idee ed intuizioni in prodotti di valore commerciale è un “**processo misterioso e difficile quasi quanto lo spiegare l’origine dell’universo**” (Hjelt, *What it takes to innovate*, Fortune, 14,3,05), sono consapevoli che vi possono essere valutazioni diverse sulla tipologia dei fattori critici.

Tuttavia , il concordante riconoscimento di rilevanza su una lista di fattori critici registra la seguente distribuzione tra aziende eccellenti e le altre (peer group), fornendo un quadro delle opinioni sui *segreti dell’innovazione:*





I fattori di innovazione che compaiono nella tabella non sono inediti, ma non è banale il fatto che ne venga ribadita l'importanza.

- Da rilevare, per gli aspetti hard le risposte sugli *investimenti* in innovazione. Benché sia chiaro che "non basta discutere di innovazione ma occorre anche metterci i soldi" (Immelt/GE), il volume degli investimenti non risulta il più importante fattore d'innovazione. Le aziende eccellenti investono, comunque, più dei rispettivi competitori: **65 v/s 44%**
- Maggiore rilevanza viene invece attribuita al *ruolo dei vertici* nella ispirazione dei processi d'innovazione, indicazione delle priorità, creazione di un contesto adeguato verso una sperimentazione non ansiogena. Vi sono, infatti, differenze tra innovation leaders e gli altri (peer group) che riguardano la:
  - capacità *d'identificare aree d'indagine* promettenti : **81% v/s 69**
  - identificazione di *priorità e capacità di focalizzarsi* su pochi di programmi: **73 v/s 58%**
  - disponibilità a finanziare anche *programmi che non danno* ritorni immediati: **75 v/s 62%**
  - *assenza di penalizzazioni* per i responsabili di programmi non di successo: **82 v/s 70%**.

Al riguardo , pur rilevando che in entrambi i casi le % sono molto elevate è da sottolineare il dato dell'82 % per le aziende innovation leader.

Questi fattori ricordano che il tema dell'innovazione di prodotto e/o servizio coinvolge anche ruoli esterni alla R&S .

L'innovazione richiede qualcosa in più di brillanti ricercatori: leaders, ottimi managers, imprenditorialità, una adeguata struttura organizzativa, un atteggiamento mentale che permea l'intera azienda. Per questo i ricercatori evidenziano come incongrua la carenza, in entrambi i gruppi, di valutazioni e riconoscimenti all'innovazione (**57 v/s 45%**).

### Caso GE: cambiamenti per l'innovazione

Negli anni la GE ha prodotto una serie così impressionanti di risultati economici positivi da farne non solo una delle aziende campioni della creazione valore ma anche un *creatore di tendenze* nella scelta di strategie , di sistemi gestionali, di politiche manageriali, ...

## The Immelt Revolution

He's turning GE's culture upside down, demanding far more risk and innovation

In tema di innovazione, la leadership nei settori di presenza non sembra al Ceo **Immelt**, succeduto tre anni fa a Jack Welch, una garanzia sufficiente per il futuro e, ancora una volta GE è alla testa del movimento di "riscoperta" della innovazione come grande priorità.

Nel suo caso, Immelt mette in discussione il paradigma del "*un buon prodotto si vende da solo*" e, anche per la GE ritiene indispensabile uscire all'esterno per capire *i nuovi trend demografici*, indagare più a fondo *specifici bisogni dei nuovi segmenti di clientela* e da lì partire per impostare l'offerta di prodotti e servizi (metà del suo fatturato).

Il riallineamento di una realtà multisettoriale e multibusiness in cui lavorano **307.000** persone in un centinaio di paesi è impresa non facile benché la GE sia una realtà caratterizzata da un forte allineamento di tutto il personale sulle scelte strategiche.

Queste alcune **decisioni per il cambiamento**:

- reclutamento di personale e raccolta di idee dall'esterno. Per le posizioni manageriali, in qualsiasi altra azienda, anche la più conservativa, non sarebbe un fatto rilevante ma per la GE è un cambiamento enorme: 35 delle prime 500 aziende statunitensi hanno un capo azienda che viene dalla GE. E' considerato un'esperienza formativa superiore a quella delle più prestigiose business school.  
"Dagli esterni ci aspettiamo un approccio alla crescita basato sul soddisfacimento di bisogni dei clienti inespresi o non appagati. Riteniamo possa essere utile un ragionamento non lineare, ..."
- stanziamento di miliardi di \$ per finanziare le Imagination Breakthrough, progetti potenzialmente capaci di espander il perimetro della GE in nuove aree geografiche, verso nuove categorie di clientela, in nuovi business.  
Ogni responsabile di business ne deve produrre almeno tre all'anno, da sottoporre al Commercial Council, appositamente costituito e diretto dallo stesso Immelt, insieme ad una dozzina di primi livelli. Le idee migliori ottengono i soldi per essere sviluppati come progetti di ricerca
- collegamento di bonus alla generazione di nuove idee e soddisfazione dei clienti invece che al riconoscimento di skill nella riduzione di costi, realizzazione di efficienze, negoziazione di accordi.  
Un grande cambiamento per una cultura basata sulla produttività e qualità
- meno frequentemente rotazione del management. Nella tradizione aziendale, se dopo qualche anno non si cambia business, vuol dire che qualcosa non sta andando nel verso giusto...  
In una competizione basata sull'innovazione basata su una grande conoscenza del mercato si ritiene ora necessario sviluppare manager esperti di settore piuttosto che generici esperti di gestione

- studio delle esperienze e competenze di aziende come Procter&Gamble, FedEx Corp per lo studio dei rapporti col mercato e con i clienti. Attivi anche rapporti con altre aziende per problematiche di emissioni nell'atmosfera e in generale su temi di sostenibilità. Si ripercorrono modalità del passato quando GE è andata in Motorola a studiare il tema della qualità prima di diventare uno dei maggiori e più rigorosi ambiti applicativi.
- Queste nuove priorità non determinano l'abbandono degli impegni in programmi storici come il Sei Sigma, che restano "il fondamento su cui si può costruire più innovazione. E io (Immelt) non ritengo che ciascun managers debba eccellere in entrambe le cose ...".

**Bringing Innovation to  
The Home of Six Sigma**

Ispirati anche da esperienze esterne (soprattutto P&G), GE ha individuato cinque caratteristiche fondamentali per uno sviluppo dell'innovazione all'altezza delle sfide attuali :

- *focalizzazione sull'esterno*
- *capacità decisionale*
- *immaginazione e coraggio*
- *inclusiveness (ottica omnicomprensiva?)*
- *conoscenza approfondita.*

Come per altri cambiamenti critici della cultura aziendale, la più antica e prestigiosa corporate university del mondo, il loro centro di Crotonville, è chiamato a svolgere un ruolo chiave nel riorientamento, caratterizzando molto di più i suoi programmi in ottica cliente e più in generale ampliando lo spazio sulla comprensione di segnali deboli provenienti dalla realtà esterna.

### **Outsourcing della R&S: efficienze e criticità.**

Le preoccupazioni di ciascuna azienda verso il processo di innovazione si incrociano con aspetti geoeconomici e geopolitici su cui gli esperti si stanno interrogando. Pur esulando dalle capacità dell'osservatorio di interpretare la problematica, nel prosieguo del tempo si tornerà soprattutto per i riflessi di carattere organizzativo e di competenze manageriali.

Limitandosi, ora, a qualche accenno si segnala il rapporto di BusinessWeek del 21marzo 2005 intitolato: *Outsourcing Innovation: ... are companies going too far?*

Pubblicato quasi contestualmente al servizio di Fortune precedentemente citato (una coincidenza che dice molto sulla capacità dei media di far crescere la consapevolezza complessiva del sistema paese) il servizio fa un quadro della crescente capacità dei paesi emergenti come potenze economiche di produrre innovazione e di trasformarsi da

produttori su commessa, a progettisti di sottosistemi con un tale livello di competenza da diventare fornitori specialistici globali.



In settori chiave come le Tlc, pochi operatori di Taiwan, sono i fornitori globali di tutti gli operatori che competono tra loro con i prodotti finali.

Il principio in base al quale chi controlla le parti interdipendenti di una catena del valore hanno garantito la crescita a tutti, componentisti e produttori finali è messo in discussione. Le aziende si interrogano su dove porre la linea di confine tra R&S critica per la proprio missione e le fasi che possono essere considerate commodities da acquisire all'esterno.

La concentrazione dei componentisti in poche aziende e addirittura in singole aree geografiche espone a rischi anche di natura geopolitica che destano preoccupazione per la continuità delle forniture. Inoltre, cosa ancora più rischiosa, alcuni fornitori di sottosistemi stanno scalando gradualmente i vari stadi della catena del valore stimolati dalla forte espansione dei mercati di prodotti finali nelle loro aree geografiche (SE asiatico, in generale).

L'outsourcing della R&S sarà comunque **un fenomeno sicuramente in espansione** e per le aziende il problema riguarda anche il *come attrezzarsi per la cattura delle idee dal mondo*. La globalizzazione non ha più solo la finalità di cercare nuovi clienti, nuovi fornitori, siti produttivi per una conveniente delocalizzazione ma anche una possibilità di crescita dell'innovazione.

La disponibilità di talenti a basso costo, la loro conoscenza di culture e necessità estranee fa superare gli inconvenienti della distanza e della maggiore complessità di integrazione culturale ed organizzativa.

Negli Usa, pur essendo ancora una minoranza (il 5% delle prime 500 di Fortune), un numero crescente di aziende globali ritiene addirittura che *“la distanza dalla casa madre ha i suoi vantaggi”* e stanno passando da *“una strategia basata sulla proiezione all'esterno del modello nazionale( insegnare al mondo)alla capacità di apprendere dal mondo”*.

La *cattura dal mondo* di nuove conoscenze ,evidenziata nella ricerca del sempre più attuale libro di Y.Doiz ed altri (*From global to metanational*, recensito nell'osservatorio del giugno 2002), dovrebbe rappresentare una priorità per il management, per non lasciare ai competitori meglio organizzati un potenziale vantaggio competitivo, definito dagli autori *“metanational advantage”*.