

ROBERT M. GRANT

L'analisi strategica per le decisioni aziendali



il Mulino Strumenti

- il controllo su un bacino di utenza consolidato;
- la titolarità della proprietà intellettuale della nuova tecnologia;
- la capacità di innovare al fine di ampliare e adattare gli iniziali progressi tecnologici;
- il vantaggio della prima mossa;
- una posizione di vantaggio negli standard complementari – per esempio, Intel ha mantenuto il suo standard nei microprocessori promuovendo standard nei collettori, nei chipset, nei controllori grafici e nelle interfacce tra schede madri e CPU;
- la reputazione e il marchio²⁶.

Tuttavia, anche in presenza di tali vantaggi, le guerre sugli standard sono rischiose e costose. Una guerra prolungata può causare perdite ingenti a tutte le parti coinvolte e comportare la cessione ai partner e ai clienti di una quota del valore talmente elevata da ridurre all'osso i rendimenti per il vincitore. Microsoft ha vinto la battaglia dei browser contro Netscape, ma solo offrendo Internet Explorer gratuitamente. È fondamentale cedere quanto basta per ottenere l'accettazione immediata del mercato, mantenendo al tempo stesso il controllo di un numero sufficiente di fonti di valore per garantire che la proprietà dello standard vincente produca rendimenti. Così, Adobe è riuscito a far accettare rapidamente il suo software distribuendo gratuitamente Acrobat Reader ma facendo pagare un prezzo remunerativo per la versione completa del software. Nell'ambito delle rivalità tecnologiche si evidenzia già una chiara tendenza alla collaborazione da parte di tutti i partecipanti del settore alla determinazione degli standard: per esempio, nel settore dei CD, Philips e Sony hanno evitato la guerra per gli standard mettendo insieme i propri brevetti sui CD e convenendo su uno standard comune.

4. L'implementazione strategica della tecnologia: la valorizzazione dell'innovazione

Come rilevato in precedenza, la formulazione strategica non può essere separata dalla sua implementazione. Questo è in particolare evidente per le attività a elevata intensità tecnologica.

L'analisi svolta finora ci ha indicato la possibilità di generare un vantaggio competitivo attraverso l'innovazione e le manovre strategiche fondate sulla tecnologia; ma poco è stato detto a proposito delle condizioni che consentono di realizzare l'innovazione. Il pericolo è che l'analisi strategica possa dirci molto riguardo al successo generato dall'innovazione, ma nulla riguardo alla sua generazione. Se l'essenza dell'innovazione è la creatività – e una delle caratteristiche principali della creatività è essere in antitesi alla pianificazione – è chiaro che la formulazione strategica deve prestare una forte attenzione ai processi organizzativi che si rivelano favorevoli alla creazione e alla commercializzazione dell'innovazione. Le caratteristiche dei nuovi prodotti e processi sono sconosciute nel momento in cui le ri-

²⁶ *Ibidem*, pp. 16-18.



394

↓

405

sorse vengono impegnate nella R&S e non esiste una relazione univoca tra gli investimenti in R&S e il risultato delle innovazioni; di conseguenza, la produttività della R&S dipende fortemente dalle condizioni organizzative che incoraggiano l'innovazione. Quindi, la sfida più importante che le imprese si trovano ad affrontare nei settori ad alta tecnologia è la seguente: come creare le condizioni favorevoli all'innovazione?

Per rispondere a questa domanda dobbiamo ritornare alla differenza fondamentale tra invenzione e innovazione. L'invenzione dipende dalla creatività. La creatività non è soltanto una questione di intelligenza individuale, ma dipende dall'esistenza di condizioni organizzative che consentano di generare idee e di sviluppare l'immaginazione a livello sia individuale sia di gruppo. Inoltre, innovare non è semplicemente acquisire le risorse necessarie alla commercializzazione; è un'attività cooperativa che richiede l'interazione e la collaborazione tra lo sviluppo tecnologico, la produzione, il marketing e svariate altre funzioni esistenti all'interno dell'impresa.

4.1. La gestione del processo creativo

L'innovazione è un atto creativo che richiede conoscenze e immaginazione. Le capacità delle imprese di migliorare le proprie performance innovative sono spesso limitate da una comprensione inadeguata della natura del processo creativo e dal mancato riconoscimento dei tratti individuali e delle condizioni organizzative che favoriscono la creatività. La creatività da cui scaturisce l'invenzione è di solito un atto individuale che stabilisce una relazione significativa tra concetti e oggetti fino a quel momento disgiunti. Questo tipo di «concettualizzazione» viene spesso avviata da fattori accidentali: la mela che cadde sulla testa di Isaac Newton o James Watt che osservava una teiera bollire. La creatività è associata inoltre ad alcune qualità personali. Le ricerche svolte dimostrano che le persone creative condividono alcuni tratti di personalità: sono curiose, ricche di immaginazione, avventurose, sicure di sé, giocose, ardite, riflessive e disinibite.

La «produttività» degli individui creativi dipende anche dall'ambiente organizzativo in cui lavorano, che si tratti degli ingegneri e dei ricercatori di Amgen e Microsoft o dei pittori e degli scultori delle scuole fiorentine e veneziane. Pochi capolavori artistici o invenzioni epocali sono il frutto di un genio solitario. Una molteplicità di studi empirici mostra che la creatività è stimolata dall'interazione umana. In una ricerca sulla comunicazione all'interno dei laboratori di R&S, Michael Tushman conclude che lo sviluppo di reti di comunicazione è uno degli aspetti più importanti per la gestione della ricerca e sviluppo²⁷. Un importante catalizzatore dell'interazione è il *gioco*, che contribuisce a creare un ambiente favorevole alla ricerca, libera il pensiero dai vincoli delle convenzioni e offre oppor-

²⁷ M.L. Tushman, *Managing Communication Networks in R&D Laboratories*, in «Sloan Management Review», inverno, 1979, pp. 37-49.

tunità per creare nuove relazioni, estrapolando le idee e le strutture dalla realtà. Apple Computer ha prestato notevole attenzione alla creazione di un'atmosfera giocosa:

Quasi tutti gli edifici hanno il loro tema specifico e così le sale riunione e quelle dove si tengono le conferenze [...] i dipendenti avevano assegnato loro un nome, a seconda della missione alla quale destinavano l'edificio. Nel nostro edificio «Regno di Oz», le sale conferenze erano state chiamate «Dorothy» e «Toto». Le sale riunione del nostro gruppo di gestione dei sistemi informativi sono denominate «Avarizia», «Invidia», «Pigrizia», «Lussuria» e via dicendo, come i vizi capitali. Non è un caso che molti di questi nomi siano simboli legati all'infanzia (incluso il pop corn). William Blake riteneva che, crescendo, le persone passano dallo stato di innocenza a quello dell'esperienza e poi, se sono fortunate, allo stato di «innocenza suprema», il più creativo di tutti²⁸.

Ma quali forme di interazione promuovono la creatività? Tra quali tipi di individui? L'essenza del gioco è che permette di sperimentare senza alcun vincolo. Stefan Thomke sostiene che la sperimentazione è la base dell'innovazione, e che essa debba essere gestita al fine di massimizzare l'apprendimento, accelerare la scoperta ed evitare errori costosi. In quasi tutti i campi i costi della sperimentazione sono diminuiti considerevolmente, grazie allo sviluppo della modellistica e della simulazione al computer, che permettono di condurre rapidamente e in maniera virtuale la progettazione di prototipi e la ricerca di mercato²⁹. Nella sua ricerca, Dorothy Leonard esplora la composizione e la gestione delle équipes creative, sottolineando i meriti dell'**abrasione creativa**: promuovere l'innovazione attraverso l'interazione di personalità e punti di vista differenti. I manager devono resistere alla tentazione di radunare dei «cloni», prediligendo invece la diversità delle caratteristiche cognitive e comportamentali all'interno dei gruppi di lavoro, creando quelli che Leonard chiama «**team di cervelli**». Per mettere insieme questo genere di équipes, è necessario ricorrere a test cognitivi e della personalità (come il Myers Briggs e l'Hermann Brain Dominance Instrument), perché è importante che ciascun individuo conosca la propria personalità e il proprio approccio alla conoscenza. La gestione dei gruppi creativi – nella ricerca, nello sviluppo dei prodotti, nel marketing o nella gestione della qualità – richiede che il conflitto sia costruttivo anziché distruttivo. Il ruolo del manager è chiarire gli obiettivi, esplicitare le linee guida e depersonalizzare il conflitto³⁰.

Una sfida fondamentale è trovare il giusto equilibrio tra la libertà creativa degli individui e la necessità di direzione, disciplina e integrazione. Come ha rilevato l'«Economist»: «Le due culture, quella della coda di cavallo e quella della giacca e cravatta, appartengono a due mondi diversi,

²⁸ J. Scully, *Odyssey*, Toronto, Fitzhenry and Whiteside, 1987, pp. 187-188.

²⁹ S. Thomke, *Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation*, in «Harvard Business Review», febbraio, 2001, pp. 66-75.

³⁰ D. Leonard e S. Straus, *Putting Your Company's Whole Brain to Work*, in «Harvard Business Review», luglio-agosto, 1997, pp. 111-121; D. Leonard e P. Swap, *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1999.