



PROTAGONISTI. Vijay Govindarajan, tra i più raffinati esperti di management a livello mondiale

Le tre divinità dell'innovazione

Gestire il presente. Dimenticare il passato in modo selettivo. Creare il futuro. Solo le aziende capaci di pensare e agire considerando simultaneamente questi tre aspetti sopravviveranno

di Elin Miroddi e Raul Alvarez

Vijay Govindarajan è poco conosciuto in Italia, tant'è che il suo libro più famoso, *Ten Rules for Strategic Innovator*, non è stato ancora tradotto. Divide la propria attività fra carriera universitaria (insegna alla Tuck School of Business del **Dartmouth** College) e consulenza strategica per colossi come General Electric, Coca-Cola, Colgate. Ha la compostezza degli orientali e la lungimiranza dei guru. I suoi discorsi privilegiano le metafore ma senza mai perdere di vista la concretezza del business. I "Tre box dell'innovazione" è il suo modello di riferimento. Da lì prendono il via le sue riflessioni sull'innovazione. Sul box 1 c'è scritto *Gestire il presente*. Sul box 2, *Dimenticare il passato in modo selettivo*. Nel box 3, *Creare il futuro*. Alle platee



Vijay Govindarajan,



che assistono alle sue conferenze, rivolge immancabilmente questa domanda: “Quanti dei vostri attuali progetti rientrano in tutti e tre questi box?”. Lo ha chiesto anche al pubblico del 2° Top Management Forum di Milano, organizzato da Knowità il 17-18 novembre, sul tema “Eseguire l’innovazione organizzativa. Come”.

Cosa dimostrano i suoi Tre box dell’innovazione?

Dimostrano come dovrebbero pensare e agire le imprese in questo momento. La maggior parte tende a concentrarsi sul box 1 (Gestire il presente) convinte di fare strategia. Sbagliano. Il box 1 ha a che fare solo con la competizione. La strategia non riguarda la competizione, ma la nostra idea del futuro. Strategia è come creare il futuro gestendo bene il presente. Sono i box 2 e 3 quelli che definiscono la strategia e che devono tener conto di cambiamenti discontinui che costringono le aziende a reinventarsi, a ripensare il proprio modello di business. Il box 1 dovrebbe contenere, in parte, i progetti per i prossimi 15 anni e non limitarsi a considerare quelli per l’anno in corso.

Qual è l’approccio migliore del management in uno scenario imprevedibile?

Molte imprese muoiono perché restano nel box 1 (Gestire il presente), senza dotarsi di una strategia per il futuro. È l’effetto della paura quando sopraggiunge una crisi. Ma solo le aziende capaci di pensare e agire considerando tutti e tre i box simultaneamente sopravviveranno. Molti sentono la crescita dei paesi emergenti (Cina, India ecc.) come una minaccia.

Eppure questa nuova realtà apre un mega-mercato di micro-clienti. Sebbene sia un mercato che va affrontato in modo diverso. Le multinazionali non sembrano averlo compreso. Quando Ford ha esportato in India le sue vetture, tenuto conto delle differenze di reddito fra lavoratori indiani e americani, si è limitata a eliminare alcuni optional per ridurre i costi. Non ha considerato che in India chi può permettersi un’auto in genere ha l’autista e vetture come Mercedes o Rolls-Royce. Cercare di convertirli alla Ford è impensabile. Se volete conquistare un mercato emergente dovete reinventare il mercato, concepire nuovi modelli di business. La Tata nana, per intenderci: l’auto da 2000 dollari che chiunque possiede una veicolo a due ruote (costo medio, in India, 1500 dollari) può permettersi. E ancora, AT&AT. Vendeva i suoi servizi telefonici a 35 centesimi al minuto. Ora c’è una compagnia indiana che li offre a meno di un centesimo. Quando si entra nei mercati emergenti le logiche commerciali mutano, occorrono nuovi modelli di business che consentano ai poveri (in crescita esponenziale) di diventare consumatori interessanti per le imprese.

Su cosa si concentrerà l’innovazione nei paesi in via di sviluppo?

Su tre fattori-chiave: bassi costi, soluzioni sostenibili, accesso alle risorse. “Accesso” significa che se l’85% delle persone che non ha accesso alla Sanità, perché vive in aree remote del pianeta, l’equipaggiamento medico dovrà essere portatile per poterle raggiungere.

Ran Charan e il leader nell’era dell’incertezza

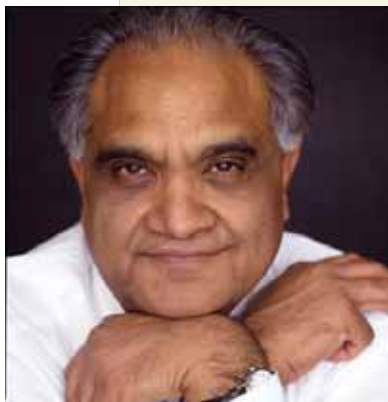
Attingere idee dai guru provenienti dai paesi emergenti aiuta a capire come muoversi in uno scenario mutevole e ancora poco familiare. Ram Charan non ha bisogno di presentazioni. Ha scritto diversi libri, fra cui il celebre *Execution* (edito in Italia da Sperling & Kupfer) insieme a Larry Bossidy, ex Ceo Honeywell. E il recente *Leader nell’era dell’incertezza*, edito da Etas, una guida su come gestire la minaccia della liquidità, su dove e cosa tagliare nelle diverse funzioni aziendali. Il suo campo di interessi spazia dalla strategia all’execution, alla leadership.

Come muoversi in un contesto in recessione pieno di incertezze?

Una cosa è certa: la pace economica in cui abbiamo vissuto finora è finita. Siamo entrati in guerra. Ora occorre una leadership diversa da quella in tempi di pace, una leadership capace di bilanciare audacia e prudenza (negli investimenti e nei tagli), onestà e ispirazione, realismo e ottimismo. Dobbiamo prepararci alla svelta a cambiamenti radicali, nonostante il possesso di informazioni incomplete e tenere un occhio vigile all’indicatore più critico: la liquidità.

Come gestire le poche risorse disponibili quando la liquidità scarseggia?

Suggerisco sette mosse. Primo, cambiare mentalità. Secondo, prestare attenzione all’impatto di ciascun cliente sul business. Alcuni generano problemi di liquidità, ad esempio quando impongono di tenere molti prodotti a magazzino. In questo momento simili clienti sono controproducenti. Meglio eliminarli. Dopo anni di attenzione alle quote di mercato è ora di selezionare. Terzo, il ridimensionamento del personale. Se mandate a casa i dipendenti più anziani questo può ridurre i costi ma la buonuscita vi sottrarrà parecchia liquidità. Quarto, potenziate la comunicazione fra le funzioni aziendali. In situazioni d’incertezza occorrono informazioni non filtrate e in tempo reale. Quinto, mettete in atto mosse offensive, non solo difensive. Tagliare i costi va bene ma acquistate anche gli asset di un concorrente se pensate che saranno remunerativi in futuro. Le crisi rendono disponibili sul mercato i migliori talenti, non fateveli sfuggire. Sei, lavorate su un orizzonte trimestrale, mensile o persino settimanale. Non è più tempo di obiettivi annuali. Sette, la realtà è un bersaglio mobile: continuate ad aggiornare la visione monitorando costantemente i cambiamenti.





Raul Alvarez è partner Inalto, consulente e formatore esperto di empowerment organizzativo (R.Alvarez@inalto.it)



Elin Miroddi è partner Inalto, consulente in Innovation Management e.miroddi@inalto.it

Inoltre i sistemi distributivi dei prodotti/ servizi dovranno tener conto di dove vivono i poveri, degli orari nei quali possono accedere ai negozi, dell'entità degli acquisti che possono permettersi, della tipologia dei prodotti adeguata alla loro capacità di spesa e ripensare il marketing. **Come possono continuare a innovare le aziende quando i finanziamenti per la ricerca e sviluppo scarseggiano?**

Durante una crisi in genere ci si concentra solo sulla riduzione dei costi. È sbagliato. Questo semmai è proprio il momento d'investire in innovazione perché quando la domanda scarseggia, solo innovandoti puoi attrarre nuovi consumatori. Vedi Apple. Ma innovazione non significa solo investimenti in Ricerca e sviluppo. Si può fare innovazione anche a bassi costi. Un esempio per tutti: il micro-credito di Muhammad Yunus. In quel caso non sono occorsi grandi investimenti, solo un modo nuovo di pensare al mercato.

Quali sono i principali ostacoli all'innovazione?

Quando le aziende crescono spesso perdono la capacità di innovarsi perché vogliono proteggere i loro investimenti in infrastrutture e stabilimenti. Inoltre, pur avendo a disposizione nuove idee, i top manager non sempre sono disponibili ad appoggiarle perché innovare comporta dei rischi. Nelle fasi di crisi la paura genera una miopia strategica: si finisce così per considerare concorrenti aziende

che potrebbero essere dei formidabili partner. Altro ostacolo: il mito delle best practices. Ci si ostina a inseguirle, ma una buona pratica di ieri è quasi sempre una cattiva pratica nel mercato volatile di domani. Perciò dovremmo pensare piuttosto alle *next-practics* come la Tata nana. La *next-practise* è la fase di sperimentazione dell'idea. Ma solo chi riesce a sperimentare a bassi costi e a piccoli passi sarà pronto ad affrontare la rinascita. Contenere i costi del fallimento permette di sperimentare con più frequenza.

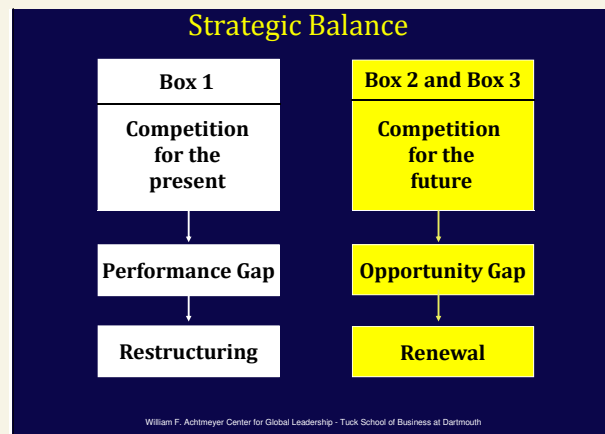
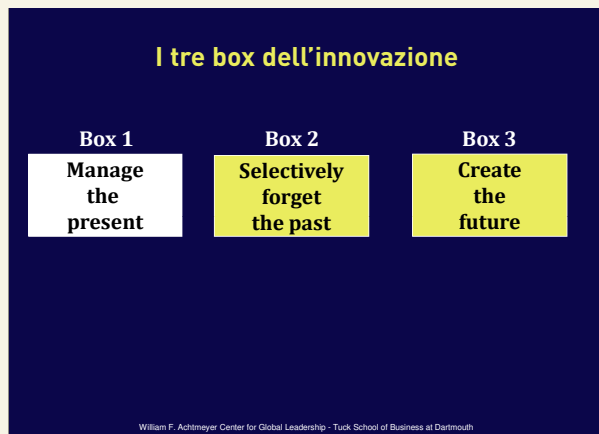
Quali qualità dovrebbe avere il leader innovatore per gestire la crisi attuale?

Assumersi il rischio ed essere disposto a tollerare l'insuccesso. Collaborare perché l'innovazione non è un gioco individuale, ma di squadra. Pensiero multifocale, capacità cioè di focalizzarsi su elementi molteplici del business, fino a mettersi nei panni anche del nostro peggior avversario.

Che legame ha il modello dei tre box alla cultura indiana?

Un legame stretto. In India abbiamo 3 divinità: *Visnu* (dio della preservazione che può coincidere col box 1, "Gestire il presente"), *Shiva* (divinità della distruzione, coincide col box 2, "Dimenticare in maniera selettiva il passato") e *Brama* (divinità della creazione, box 3, coincide con "Creare il futuro"). Non c'è un box più importante dell'altro. Le tre divinità, come i tre box, devono essere in equilibrio poiché, secondo il principio orientale del

Solo così si innova davvero



Fonte: William F. Ahtmeier Center for Global Leadership - Tuck School of Business at Dartmouth



circolo della vita, tutto ciò che è preservato viene distrutto, e ciò che è distrutto viene ricreato. Tutto ciò che abbiamo creato dobbiamo preservarlo. Tutto ciò che abbiamo preservato dobbiamo distruggerlo e tutto ciò che abbiamo distrutto va rigenerato. Per essere longevi pensate la strategia considerando tutti e tre i box.

Quale consiglio darebbe per superare questa fase di crisi?

Il modello dei tre box è applicabile non solo alle aziende, funziona anche per gli individui. Prendendo a spunto il mio modello suggerirei: chiedetevi quanto tempo della vostra vita spendete su ciascuno dei tre box. Usate questo modello per accrescere la vostra consapevolezza e avviare un processo di trasformazione individuale. Senza innovazione personale non c'è innovazione organizzativa. ■