

Innovazione: una mission impossibile?

Protagoniste della seconda edizione del Top Management Forum sono l'innovazione e la gestione del talento. Dai vari interventi emerge la necessità di passare dalle parole ai fatti: ma alla fine del Forum la sensazione è che le parole ancora una volta sembrano avere la meglio.

di Raul Alvarez

Per la sua seconda edizione, il Top Management Forum (organizzato da Knowitá a Milano il 16-17 novembre) ha scelto un tema fra i più frequentati dai convegni. Ma per sfuggire alle solite 'teorie sui massimi sistemi', ha puntato alla concretezza del fare e all'esperienza di chi dell'innovazione ha fatto un imperativo quotidiano. 'Esegui l'innovazione. Come. Le leve per realizzare il cambiamento e competere' era il titolo dell'incontro quest'anno. Ma nessuno la possiede la formula giusta, nemmeno guru acclamati come Vijay Govindarajan, esperto di strategia e ospite d'onore di questa edizione. Tuttavia gli stimoli non sono mancati, e sono venuti da più fronti: workshop, tavole rotonde, lezioni magistrali. Un'ondata di idee potenti come la metafora del professore indiano sulle 'tre scatole del cambiamento'. E ancora, i

nuovi paradigmi dell'economia annunciati da Accenture, le rivoluzioni del settore farmaceutico illustrate dal Presidente e Amministratore delegato di Takeda o la gestione dei talenti emersa dall'indagine di InfoJobs.it: stimoli che invitano alla riflessione e soprattutto al fare.

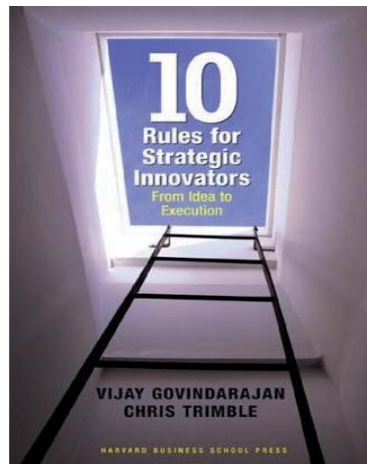
Le scatole dell'innovazione secondo Govindarajan

Cominciamo da Vijay Govindarajan, docente di interational business, Founding director del Center for Global Leadership alla Tuck School of Business del Dartmouth College e autore del best seller *Dieci regole per gli innovatori strategici*. Ha la compostezza degli orientali e la lungimiranza dei guru, ma il suo intervento non si discosta molto da quello presentato lo scorso anno al World Business Forum. Imperdonabile, verrebbe da dire, dal momento che a parlare è un esperto di innovazione. Tuttavia gli spunti non mancano. Esordisce mostrando i suoi immancabili tre box dell'innovazione:

nel primo c'è scritto 'Gestisci il presente', nel secondo 'Dimentica il passato in modo selettivo', nel terzo 'Crea il futuro'. In genere le aziende si focalizzano sul primo box, credendo di fare strategia. "Si sbagliano", puntualizza Govindarajan. "Il box 1 (Gestire il presente) non riguarda la strategia, semmai la competizione. La strategia risponde alla difficile domanda dei box 2-3: come creare il futuro mentre gestiamo il presente? Se volete che le vostre organizzazioni siano longeve, dovrete lavorare su tutti e tre i box contemporaneamente".

Nei box 2-3 i cambiamenti sono radicali e discontinui. Un esempio per tutti: internet, una rivoluzione che ha costretto le aziende a reinventarsi. E ancora, l'apertura di nuovi mercati (Cina, India, Brasile ecc.) che richiedono cambiamenti dirompenti. "Ma come competere se si continua a ragionare a livello di box 1 (Gestire il presente)?", si chiede il professore di strategia. "È stato l'errore della Ford quando ha esportato le sue vetture in India. Tenendo conto della differenza di reddito fra lavoratori indiani e americani, si è limitata a ridurre i costi eliminando alcuni optional. Non ha pensato che in India chi può permettersi un'automobile ha anche l'autista e usa vetture di lusso come Mercedes o Rolls-Royce. Cercare di convertirli alla Ford era una sfida impossibile. Perciò, se volete conquistare un mercato emergente, dovrete creare nuovi modelli di business: non una vettura meno accessoriata che costi meno, ma un'idea nuova, una vettura che costi talmente meno

- Vijay Govindarajan, esperto di innovazione strategica e autore del libro *10 Rules for Strategic Innovators*, ospite d'onore della seconda edizione del Top Management Forum.



da poterla vendere a chiunque. È così che è nata la Tata Nano, l'auto da 2.000 dollari. Lo scotto che oggi Ford sta pagando per la sua miopia è il possesso di una fetta esigua del mercato indiano. Quando la Tata Nano verrà esportata all'estero, cambierà il mercato automobilistico mondiale. La domanda allora non sarà più cosa può fare la Ford per aiutare l'India, ma cosa può fare l'India per aiutare la Ford". Una frase affilata che risveglia l'adrenalina della platea.

Govindarajan cita poi altri esempi di innovazioni, il micro-credito di Muhammad Yunus in prima linea, e mette in guardia dalle best practice. "Se ieri le performance dei migliori hanno funzionato", spiega, "domani non avranno più lo stesso impatto. Perciò smettetela di seguire le best practice, pensate piuttosto alle next practice, quelle che creeranno nuovi spazi di mercato, come la Tata Nano". Govindarajan ha ricordato anche la necessità di non perdere mai di vista l'intento strategico, una visione concreta del futuro che si vuole realizzare. La mission, invece, è quasi sempre generica, formulata in modo simile in qualunque azienda. "Mi piace pensare al futuro come a una maratona", conclude, "dove occorre partire concentrandosi sui primi 400 metri ma tenendo in mente la meta finale. Noto invece sempre più spesso capi che chiedono ai loro collaboratori dieci cose alla volta, con la speranza che almeno una riescano a portarla a termine. Ma quando chiediamo troppo viene meno la focalizzazione, gli sforzi si disperdono, i risultati si riducono e con questi la fiducia nel risultato. Nella maratona, invece, posso imparare stra-



■ Maurizio Castorina, Presidente e Amministratore delegato di Takeda.

da facendo e rifocalizzarmi ogni 400 metri, adeguando l'avanzamento alle necessità del percorso. È questa la strada che porta al successo".

L'innovazione nel farmaceutico secondo Takeda

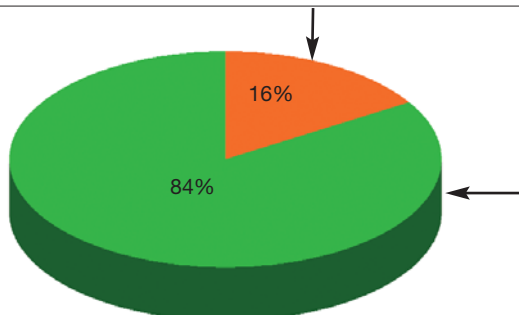
A prendere la parola è poi Maurizio Castorina, Presidente e Amministratore delegato di Takeda, un'azienda farmaceutica nata in Giappone 220 anni fa e in Italia dal 1982, leader nel settore con un fatturato di oltre 250 milioni di euro e una forte mission centrata sulla crescita delle persone. "Per anni", spiega Castorina, "il farmaceutico è stato un settore a basso rischio e alto margine, senza problemi di differenziazione di prodotto e di prezzo, tanto pagava il governo. L'innovazione era un optional. Oggi dobbiamo affrontare problemi di costo e una forte competizione. L'ingresso sul mercato dei farmaci generici (o equivalenti) ha ridotto i profitti. Molti si orientano verso i paesi emergenti, dove la medicina è più indietro perché mancano le strutture idonee a gestire i costi della sanità". Come funzionerà la concorrenza nei prossimi anni? "Il settore delle cure primarie sarà attaccato dai prodotti generici con prezzi sempre più contenuti. Per le aziende farmaceutiche fare innovazione sarà difficile. Per essere concorrenziali con i farmaci generici bisognerà puntare alla produzione a basso costo". In questo scenario mutevole, Castorina arriva a ipotizzare persino un nuovo modello di business. "Probabilmente la vera innovazione si spo-

sterà dal prodotto al paziente, vale a dire alla ricerca di biomarker specifici per capire cosa ha aperto le porte a una determinata malattia e alla creazione di soluzioni ad hoc per specifiche popolazioni, persino 'soluzioni one-to-one'. Quando ieri si sviluppava un farmaco, si trovavano dieci molecole potenzialmente utili per moltissime patologie e i margini di guadagno erano enormi. Oggi dobbiamo individuare settori specifici con potenzialità specifiche. Cambierà il modello di sviluppo dei farmaci, dovremo sviluppare farmaci su patologie diffuse per le quali i governi saranno disposti a pagare. È questo il cambiamento che stiamo affrontando, e con difficoltà perché l'industria farmaceutica è tendenzialmente conservatrice".

In questo scenario sono tre i fattori che, a detta di Castorina, dovranno essere presidiati: 1) Qualità del sistema di governo dell'impresa, che non coincide col concetto di governance (inteso come aggiustamento dei conti tramite tagli e ristrutturazioni) ma con quello di 'creazione del valore' e decisioni prese pensando non solo all'immediato ma anche al futuro. L'innovazione non è invenzione del singolo, deve diventare attitudine dell'impresa e chiede il coinvolgimento di tutti, specie del middle management, che il Presidente di Takeda ritiene essere il cuore dell'impresa; 2) Valori comuni e condivisi, prima fra tutti la tolleranza verso l'errore; 3) Una leadership diffusa e una chiara visione. "Senza visione non c'è futuro": e Castorina conclude il suo intervento con una potente metafora sulla bussola/visione che dovrà orientare le persone in azienda.

Il talent management è una struttura indipendente?

9%: Sì, lavora in team direttamente in contatto con i line manager.
7%: Sì, supporta i generalisti delle risorse umane, che poi lavorano con i manager di linea.



19%: No, fa parte delle responsabilità delle risorse umane.
10%: No, fa parte delle responsabilità dei capi supportati dalle risorse umane.
36%: No, fa parte delle responsabilità esclusive dei capi.
19%: No, i talenti sottostano alle stesse policy del resto del personale.

Fonte: InfoJobs.it (Talent management survey).

Organizzare e gestire i talenti secondo InfoJobs.it

La società di e-recruitment InfoJobs.it, leader in Europa per traffico internet e numero di offerte e curriculum in banca dati, fra settembre e ottobre 2010 ha condotto un'indagine conoscitiva tramite questionario inviato via e-mail a circa a 7.000 aziende italiane per verificare l'attenzione dedicata dalle nostre imprese alla gestione dei talenti, alla loro identificazione e alla loro valorizzazione. La ricerca è nata dall'obiettivo di InfoJobs.it di innovarsi, puntando ad arricchire i propri file con candidati di talento, qualità che le aziende sembrano apprezzare a parole ma gestire meno bene nei fatti.

Le scoperte più sorprendenti che emergono dalla ricerca le illustra Vittorio Maffei, Managing director di InfoJobs.it. "Il significato attribuito al termine 'talento' è stato così distribuito: attitudine al cambiamento (37%), competenze e performance (29%), leadership (27%). Il talento non è visto come il risultato di un iter professionale, ma come la capacità di adattarsi al cambiamento. È sorprendente notare che da noi – a differenza che nei paesi anglosassoni – solo il 16% delle aziende dichiara di avere al proprio interno una struttura dedicata al talent management. Per il restante 84% questa ricade sotto la responsabilità dei capi diretti o della funzione risorse umane. Dunque, quella risorsa tanto ricercata alla fine non riceve la dovuta attenzione ge-

stionale. Altra sorpresa, la propensione a credere che il talento non abbia età. Solo il 43% dei talenti segue percorsi di carriera ad hoc con esperienze trasversali. Nell'indagine restano in ombra fattori importanti per la gestione del talento quali il diversity management (2%), l'executive coaching (6%), l'employee engagement (5%), segno evidente che la cultura aziendale italiana deve fare ancora molti passi avanti nella gestione del talento". Per stimolare questo cambiamento culturale, InfoJobs.it ha indetto il premio 'Gestione dei talenti', consegnato quest'anno al Gruppo Loccioni.

I nuovi paradigmi dell'economia di Accenture

Mauro Macchi, Responsabile dell'Accenture Management Con-



■ Mauro Macchi, Responsabile dell'Accenture Management Consulting.

sulting, ha illustrato le tre economie che caratterizzeranno il mercato nei prossimi anni: 1) 'economia della volatilità', basata sull'incertezza che sarà perdurante; 2) 'economia della partecipazione', perché i consumatori vogliono partecipare nelle modalità di fare business e persino nei processi aziendali: pochi sanno che Boeing, nello sviluppo del suo ultimo modello (Dreamliner), ha lavorato per tre anni con un team di 150mila clienti che per oltre tre anni hanno costituito un gruppo di ricerca e sviluppo virtuale; 3) 'economia dell'aspettativa', perché in questo contesto è sempre più difficile interpretare i bisogni del consumatore. Nei prossimi cinque anni ci sarà meno tempo libero, la mobilità dei lavoratori aumenterà drasticamente (di circa un 20%) così come l'età media (uno su tre avrà 60 anni), la tecnologia continuerà ad avanzare (un italiano su due sarà molto attivo sui social network, un giornale su quattro sarà solo digitale), il 3% della energia arriverà da fonti rinnovabili. In questo contesto l'Italia spingerà di più sull'esportazione. Alla luce di questo scenario, i paradigmi (o modelli di pensiero dominanti) che devono far riflettere sono quattro: 1) lealtà e condivisione; 2) velocità e incisività; 3) rilevanza e sostenibilità; 4) unicità e universalità. Questi influenzeranno il mercato e le modalità con cui affrontare il processo di innovazione. Dopotutto, alla fine l'innovazione la fanno il mercato e i clienti. ■