



IL COMMENTO

Investire in innovazione puntando alla ripresa

di Piercarlo Gera / Global Managing Director Strategy Consulting di **Accenture**

>> L'articolo di John Kao offre una panoramica molto chiara dei modelli alternativi di gestione dell'innovazione, a sostegno delle strategie di sviluppo aziendale. Colpisce molto, nell'articolo, la «non presenza» dell'Italia tra i principali 20 Paesi «innovatori», sicuramente un tema su cui riflettere alla luce dell'importanza della gestione dell'innovazione da parte di aziende che intendono essere leader non solo a livello internazionale ma anche nel mercato domestico. Alla luce di tali «stimoli» vorrei condividere alcune riflessioni relativamente ad alcune problematiche molto attuali:

- E' importante la gestione dell'innovazione in questo periodo di crisi? O lo è molto meno?
- Quali «tipologie» di innovazione sono maggiormente attuali in periodi di crisi?
- La gestione dell'innovazione può offrire soluzioni anche a settori che soffrono di sovracapacità produttiva (es. settore bancario)?

1. E' importante la gestione dell'innovazione in questo periodo di crisi? O lo è molto meno? La gestione dell'innovazione è a mio avviso estremamente attuale in questo periodo di crisi. Una crisi tipicamente accelera la polarizzazione tra aziende vincenti e aziende perdenti. Le aziende che risulteranno vincenti sono tipicamente quelle che non si limitano a una riduzione indiscriminata dei costi, ma sfruttano un periodo di crisi per un proprio riposizionamento, per avviare strategie che consentano una ripresa della crescita (o quantomeno un differenziale di crescita rispetto ai concorrenti), investendo in *capabilities* giudicate critiche per acquisire un vantaggio competitivo e allo stesso tempo minimizzando la

posizione di costo o eventuali investimenti previsti in *capabilities* giudicate non core.

Nel settore bancario inglese, ad esempio, stanno guadagnando quote di mercato le banche cooperative e Tesco Financial Services, braccio finanziario del retailer Tesco: queste aziende stanno investendo nel branding (posizionamento come aziende attente al cliente, sensibili alla gestione delle problematiche sociali e ambientali), nella distribuzione, nel marketing e nella gestione del rischio. Ritengo quindi da sfatare il luogo comune che considera gli investimenti in innovazione non opportuni in momenti di crisi.

2. Quali «tipologie» di innovazione sono maggiormente attuali in periodi di crisi? Come premesso, ritengo che le aziende vincenti debbano sfruttare i periodi di crisi per riposizionarsi, non solo per ottimizzare la posizione di costo, ma anche per accrescere le quote di mercato. Esistono fondamentalmente tre tipici sentieri di crescita:

- crescita abilitata dall'attuale modello di business, ottimizzando lo stesso lavorando sulla differenziazione (tipico per-

corso aziendale in diversi settori quali retail, bancario, etc.);

- crescita sviluppando nuovi business per l'azienda (es. Virgin):

- crescita penetrando nuovi mercati, nuove geografie (es. Nokia, che ha 5 tra i suoi maggiori 10 mercati nei Paesi emergenti, come India e Cina).

La gestione dell'innovazione è cruciale per gestire con successo tutti e tre i sentieri di crescita. Le strategie di crescita sviluppando nuovi business sono tipiche di settori quali il farmaceutico, ma caratterizzano anche i casi sempre più frequenti di convergenza tra settori diversi quali, ad esempio, le telecomunicazioni e il settore ban-

cario (es. MTN in Sud Africa, dove è stata sviluppata una joint venture tra l'operatore telefonico MTN e Standard Bank per l'offerta di servizi di mobile banking particolarmente semplici).

In un periodo di crisi ritengo che la gestione dell'innovazione possa fare in particolare la differenza nel primo sentiero di crescita, abilitando chiare strategie di differenziazione per l'acquisizione di clientela e il miglioramento della *customer satisfaction*. Penso in particolare ad iniziative quali:

- offerta di servizi finanziari specializzati per immigrati (offerta *Dinero Express* di BBVA);
- *onboarding programs* (gestione clienti recentemente acquisiti per facilitarne la fidelizzazione, es. Danske, Nordea).

E' a mio avviso cruciale creare un ambiente molto aperto alla gestione dell'innovazione stimolando contributi da diverse fonti. Vorrei citare il modello di connessione e di gestione dell'innovazione che mi sembra di maggiore successo, quello di Procter & Gamble:

- P&G collabora con organizzazioni e individui di tutto il mondo per la ricerca di innovazione;
- mediante la propria piattaforma di Connect & Develop chiunque può fornire contributi e venire remunerato per questo;
- il 45% dei nuovi prodotti hanno elementi chiave scoperti da controparti esterne;
- la produttività P&G è migliorata del 60% e il successo delle iniziative lanciate è più che raddoppiato (dal 35% al 70% ed oltre).

3. La gestione dell'innovazione è importante anche in settori che soffrono di sovracapacità produttiva (es. attualmente il settore bancario)? Direi senz'altro di sì. La crisi dei mercati e l'andamento del mercato azionario evidenziano come il settore finanziario soffra a livello globale di eccesso di capacità produttiva, e ciò rende ancor più difficili la differenziazione e la crescita da parte di singoli attori. Le aziende vincenti devono rivedere il proprio modello di business e sicuramente riposizionarsi sui fon-

damentali (es. focalizzazione sul lavoro con la clientela e non sul trading, semplificazione offerta, etc). Ma pur focalizzandosi sui fondamentali devono lavorare a fondo su diverse specifiche tematiche che devono consentire un posizionamento distintivo di «Good Bank»:

- La gestione della *customer reputation*: le aziende leader devono lavorare sulla trasparenza della propria offerta, sulla semplificazione non solo dell'offerta, ma anche della modalità d'interazione con la banca, sulla gestione della *customer satisfaction*, su un'agenda sociale e ambientale che dimostri l'attenzione nei fatti dell'azienda ai problemi della società;

- La revisione dei modelli distributivi che devono abilitare una reale differenziazione della *customer experience* nell'utilizzo dei diversi canali (es. filiale, web, contact center, promotore, ATM, etc.). Le banche spagnole e francesi, per esempio, hanno investito in questo ambito e ne hanno tratto beneficio dato che l'esperienza dimostra che, al crescere delle interazioni del cliente con la banca (tipicamente utilizzando più canali e quindi canali diretti oltre alla filiale), aumenta la soddisfazione della clientela, aumenta la concentrazione di lavoro con la banca e aumenta quindi la redditività stessa della clientela per la banca;

- I modelli operativi, che dovranno essere ristrutturati gestendo in maniera fortemente differenziata le *capabilities* giudicate *core* (esempio: risk management, gestione credito, marketing) da quelle *non core* (esempio: lavorazioni massive, pagamenti, etc.). Le *capabilities non core* saranno sempre più oggetto di soluzioni in outsourcing con operatori specializzati o mediante fabbriche condivise tra più operatori (es. pagamenti internazionali, asset management, etc.).

In sintesi ritengo che nell'attuale contesto di crisi le aziende che intendono essere leader debbano investire in maniera diretta nella gestione dell'innovazione, coerentemente con una visione di modello di business distintivo (esempio: Good Bank nel settore bancario), per posizionarsi nel modo migliore per essere pronte a sfruttare la ripresa. <