

Le caratteristiche di un'azienda innovativa

Irving Wladawsky-Berger e John Patrick discutono sull'innovazione

Dal sito IBM [Business On Demand](#)

Pronti a cambiare

Un'azienda innovativa oggi potrebbe non esserlo domani

Ti meravigli se le aziende, come gli uomini che le hanno create, cercano stabilità e sicurezza? Tendono a seguire regole consolidate e linee di condotta basate sulla tradizione.

Questo tipo di cultura aziendale sicura e prevedibile è sempre più fuori moda. Nel mondo iper-competitivo del XXI secolo sappiamo che non cambiare vuol dire ristagno degli affari o anche peggio.

Devi rinnovarti per competere. La creatività è la caratteristica principale delle organizzazioni vincenti. Se vuoi crescere, la tua azienda deve essere agile, flessibile e pronta a rispondere ai clienti e ai mercati.

Se vuoi creare una cultura innovativa all'interno dell'azienda ti aspetta un compito arduo. Perché? Perché quando incoraggi un pensiero anticonvenzionale vai contro corrente.

L'innovazione ha le sue radici in un'attitudine che deve permeare l'azienda. Vuol dire apertura a idee nuove e rivoluzionarie - dalla direzione generale alla base. Ancora di più, vuol dire volontà di modificare le vecchie abitudini e richiede disponibilità al cambiamento.

Gli intervistati sono **Irving Wladawsky-Berger** (vice presidente di IBM Technical Strategy and Innovation, è responsabile di individuare le tecnologie emergenti e gli sviluppi dei mercati che possono essere importanti per il futuro dell'industria IT. E' a capo di molti progetti importanti, orientati all'innovazione) e **John Patrick** (presidente di Attitude LLC. Industry Week lo ha menzionato nella lista delle 30 persone più influenti nel campo dell'innovazione).

IRVING: Tutti sanno che è necessario cambiare. Alcuni se ne rendono conto prima degli altri; il punto è con quanta rapidità sono in grado di cambiare.

JOHN: L'innovazione richiede continue iterazioni. Richiede la volontà di affrontare i cambiamenti. Forse una certa soluzione non è la migliore, ma renderla migliore non deve essere un processo di mesi. Dovrebbe essere un processo di minuti.

IRVING: Secondo me, le aziende sbagliano se dormono sugli allori, agendo nella stessa maniera che li ha resi vincenti dieci anni fa, dieci anni fa sono dieci anni fa.

JOHN: I cambiamenti incidono su alcuni settori industriali in maniera più negativa che su altri. Per esempio, la musica digitale ha avuto un grande impatto nel settore musicale. Tutti sapevano che sarebbe accaduto, ma per qualche strano motivo è stata una sorpresa.

IRVING: Se come azienda non ti rinnovi, altre aziende si affretteranno a sorpassarti. E' come difendere il castello mentre il nemico scappa con i tuoi clienti. Non è un buon modello se vuoi fare affari.

Ascoltare per imparare

Un'azienda innovativa sta sempre all'erta

Ascoltare con attenzione stimola sempre nuove idee. Per questo motivo l'ascolto è il catalizzatore principale del pensiero creativo e dell'innovazione. Può funzionare anche nel mondo degli affari?

Secondo John Patrick, uno dei pionieri di Internet quando era in IBM, il vecchio modello di business era 'pianifica, costruisci, distribuisce'. Il nuovo modello è interattivo - 'ascolta e rispondi, ascolta e rispondi'. Rispondi a input affidabili con le modifiche appropriate - dopo minuti, non dopo mesi. La migliore soluzione di oggi può essere sempre perfezionata domani.

Una cultura aziendale che favorisce l'innovazione è molto orientata verso l'esterno. Vista la rapida evoluzione della tecnologia nel mondo, devi stare all'erta 24 ore su 24.

Se vuoi avere nuove idee vincenti, devi raccogliere informazioni da più fonti e da più parti. Poi devi filtrarle e analizzarle in modo critico, in modo che intuizione e innovazione facciano parte della stessa miscela.

Ascoltare è importante; utilizza le opinioni altrui per una critica costruttiva delle nuove idee. Internet e le sue capacità di blogging ti consentono di avere il parere di esperti da tutto il mondo, in modo semplice e quasi istantaneo.

Le idee, che riscuotono l'interesse dei più scettici su Internet, potrebbero essere le idee che ti consentono di essere un passo avanti agli altri.

JOHN: Ascoltare è molto importante per l'innovazione, ma non basta discutere le tue idee con il tuo team. Hai bisogno anche di opinioni esterne. Certamente con Internet puoi raccogliere facilmente opinioni esterne: ci sono un gran numero di esperti. Come li puoi trovare? Attraverso i blog.

IRVING: Ascoltare i clienti è fondamentale. Devi fare questo cambiamento culturale: non pensare solo alle invenzioni di laboratorio, per meravigliose che siano, concentrati sui problemi dei tuoi clienti. Voglio dire, se riesci a capire i loro problemi e puoi offrire loro soluzioni basate sulle tue tecnologie, sui tuoi prodotti, sui tuoi servizi, essi ti ricompenseranno.

JOHN: Internet ti consente di tener d'occhio cosa sta succedendo. Se hai una nuova idea e ne sei molto entusiasta e la stai spingendo in azienda, controlla anche su Internet cosa sta succedendo. Se nessun altro sta facendo quello che stai facendo tu, allora o sei in testa a tutti gli altri o forse la tua idea non è così buona.

IRVING: Presta attenzione a cosa sta succedendo nel mondo e nel tuo mercato. Inizia a raccogliere opinioni e risposte, così potrai indirizzare i tuoi sforzi verso quelle aree e potrai realizzare migliori affari.

Verso l'ignoto

Un'azienda innovativa incoraggia la ricerca

Se vuoi riempire un libro bianco con idee, progetti e concetti, affidati a un team. Un gruppo di persone, che lavora in un ambiente che non giudica, può avere le idee più disparate; poiché non ha bisogno di difenderle con un ragionamento logico, può lavorare sulle idee di tutti quanti, spaziando in ogni direzione.

Nel suo articolo, "Tutti insieme: il mistero dell'intelligenza collettiva", pubblicato nella rivista *What is Enlightenment?* Maggio-luglio 2004, Craig Hamilton suggerisce che "ovunque, dai consigli di amministrazione aziendali alle commissioni di esperti sui problemi sociali, la gente sente il bisogno di riunirsi e ricercare insieme".

Tu puoi etichettare tutto questo come intelligenza collettiva, sinergia di gruppo o gruppo di pensiero, ma quando "gli individui si riuniscono con un obiettivo comune, in un ambiente favorevole, qualcosa di misterioso può nascere, con capacità intellettuali che trascendono quelle dei singoli individui coinvolti".

In questo modo, la capacità di innovazione è senza limiti.

Il processo creativo richiede di mettere alla prova ogni genere di idee: sviluppa quelle che ti sembrano più promettenti, poi continua a correggerle, a rielaborarle e rivederle finché è necessario. Devi avere anche disciplina e perseveranza. La capacità di superare gli ostacoli spesso dipende dall'unità del team. E' un duro lavoro, ma il risultato che puoi ottenere è di inestimabile valore.

IRVING: Il pensiero creativo è molto importante per l'innovazione ma non è sufficiente. Se fosse sufficiente, ti basterebbe avere un'idea, prenderne nota e la vita sarebbe facile.

JOHN: A questo punto inizia la parte difficile. Devi creare un piccolo gruppo protetto dove è permesso sbagliare. Lo puoi chiamare come vuoi, ricerca e sviluppo o in qualsiasi altra maniera. Al suo interno le varie idee vengono discusse: le buone vanno avanti, le cattive vengono scartate e provi e riprovi in continuazione.

JOHN: Questo non vuol dire che devi lasciare la porta aperta e consentire a ognuno di fare ciò che vuole. Devi fare questa sperimentazione in un ambiente controllato.

IRVING: A volte qualcuno chiude gli occhi e la mazza da baseball colpisce la palla, ma questo non succede spesso.

JOHN: E' consentito sbagliare. Se non sei disposto a sbagliare, se la tua cultura e il tuo ambiente non consentono sbagli, non puoi introdurre innovazioni.

Collaborare per innovare

Il tuo team potrebbe essere composto da due, venti o due milioni di persone. Una cosa è certa. L'innovazione non va molto lontano senza collaborazione.

Gli inventori solitari possono innamorarsi delle loro idee e rifiutare di sottoporle a quel genere di critica rigorosa di cui hanno bisogno per essere rifinite.

Se una sola persona è responsabile di un'idea, ottieni un unico punto di vista. Metti insieme il giusto gruppo di persone focalizzate e creative per risolvere un problema e, con un po' di fortuna, otterrai un'idea innovativa. In un gruppo, un'idea scandalosamente diversa può allargare la discussione, prendendo delle strade che si dimostrano sicuramente prolifiche.

Il riconoscimento della natura sempre più collaborativa dell'innovazione ha portato IBM a modificare all'inizio di quest'anno la sua politica di proprietà intellettuale. IBM ha aperto l'accesso alla tecnologia coperta da 500 suoi brevetti software, creando così un 'patrimonio comune di brevetti' che serve come piattaforma per l'innovazione commerciale e per l'interoperabilità del software.

Blogging, podcast, e-mail e messaggi istantanei promettono di portare l'innovazione collaborativa a nuovi livelli. In IBM abbiamo creato un programma chiamato ThinkPlace. Si tratta di una piattaforma aperta che consente ai nostri dipendenti di sottoporre le loro idee per migliorare un processo, inseguire un'opportunità di mercato o persino indirizzare una questione di carattere sociale. Poi, su quest'idea, i colleghi intervengono con i loro suggerimenti.

Usiamo anche 'Internet jamming', un dialogo esteso a tutta l'azienda che permette a tutti i dipendenti IBM, ovunque siano, di condividere le idee.

Se vuoi incoraggiare l'innovazione, metti insieme prospettive differenti per risolvere un problema. Poi osserva come nascono le idee.

An innovative company knows great minds usually don't think alike A culture of innovation is so focused on solving real problems that it is very happy to collaborate with anybody that can help you solve that problem.

IRVING: Una cultura dell'innovazione è così focalizzata sulla soluzione di problemi reali che collabora volentieri con chiunque può aiutare a risolvere quel determinato problema.

JOHN: Per introdurre innovazioni devi collaborare. Per collaborare ovviamente devi comunicare. Il blogging è un modo per comunicare.

IRVING: Quello che vuoi realmente fare è raggiungere tutti, qualcosa che non potevi fare prima, ma ora con Internet puoi sapere cosa pensa la gente e ascoltarla.

JOHN: Grazie a Internet ora possiamo avere tutti i computer nel mondo collegati fra loro. Così con tutti i computer collegati fra loro, ogni persona può collegarsi con qualsiasi altra.

Nessun rischio, nessuna ricompensa

Un'azienda innovativa non sempre va sul sicuro

Se pensare in maniera non convenzionale è uno sforzo culturale per un'azienda tradizionale, è ancora più faticoso adottare una politica che consenta di sbagliare.

Richard Tanner Pascale e Jerry Sternin commentano sull'Harvard Business Review, "dal momento che innovare vuol dire scostarsi da ciò che è sicuro e accettato, le aziende innovative devono per definizione assumersi un alto livello di rischio". Approfondendo ulteriormente, essi osservano, "i problemi spesso non vengono risolti perché la strada verso la soluzione è costellata di potenziali perdite e altri rischi. E' fondamentale riconoscere che viaggiare in una terra sconosciuta è uno sport pericoloso".

Per la maggior parte delle aziende aprire le porte agli estranei, consentendo loro, per esempio, di collaborare a qualcosa di prezioso come l'R&D (ricerca e sviluppo), è un enorme cambiamento culturale. Inoltre, incoraggiare i dipendenti a collaborare tra loro richiede uno sforzo e una determinazione speciale. Nessuno ha mai detto che cambiare mentalità sia facile.

Doblin Group, società di consulenza per l'innovazione, stima che circa il 96 per cento di tutti i tentativi di innovazione non riesce a raggiungere l'obiettivo del ritorno sugli investimenti. Ovviamente, capire quali idee innovative saranno vincenti e redditizie diventa un esercizio di fondamentale importanza (BusinessWeek, 1 agosto 2005).

L'innovazione fa assegnamento sulle capacità, sia da parte degli individui che delle organizzazioni, di assumersi i rischi. In questi processi è fondamentale il sostegno dei vertici aziendali. Libertà di sbagliare vuol dire libertà di esplorare e avere successo in nuovi settori.

Il rischio maggiore, certamente, è quello di non fare nulla. In una prospettiva globale, Irving Wladawsky-Berger, IBM leader for technical strategy and innovation, osserva la concorrenza e si chiede, "Alla fine della giornata, possiamo permetterci di non essere i più innovativi possibili?".

Dove siamo quando smettiamo di cercare opportunità di successo? Wayne Gretsky, un famoso giocatore di hockey e uno dei migliori cannonieri di tutti i tempi, afferma in maniera concisa "Perdi il 100 per cento dei tiri che non fai".

JOHN: Assumersi i rischi fa parte dell'innovazione. Non puoi programmare il successo, non lo puoi pianificare, non puoi dire 'abbiamo bisogno di una nuova idea, così dobbiamo avere un nuovo processo ideativo'.

IRVING: E' molto interessante domandarsi se le aziende sono disposte ad assumersi tutti i rischi nel promuovere l'innovazione, perché questo vuol dire che hanno libertà di scelta.

JOHN: Nella maggioranza dei casi le nuove idee sono casuali. Nascono da processi inaspettati. Spesso può capitare che qualcosa non funziona nel modo previsto ma funziona lo stesso: ecco che è nata una nuova idea.

IRVING: Molte aziende hanno questo atteggiamento: dobbiamo avere successo nel 95 per cento di quello che facciamo. Dobbiamo avere solo buone idee. Purtroppo se hai questa mentalità, cerchi di non assumerti rischi. Ma se non ti assumi alcun rischio, non avrai innovazione.