

IL MERCATO GLOBALE E L'INNOVAZIONE NEL MANAGEMENT

Gianni Cuppini*

La chiave per accedere al futuro è racchiusa in una visione armonica di individuo e gruppo nell'azienda

* Consulente di Direzione presso la società di Consulenza aziendale Cubo - Bologna

Nella prima decade di novembre 1990 ha avuto luogo a Tokyo la prima conferenza globale sull'Innovazione nel Management.

Per tre giorni si è parlato e discusso di come le aziende si devono organizzare per affrontare il mercato globale.

Occorre approfondire come impostare la strategia, come organizzare le aziende nei diversi paesi, come introdurre sistemi innovativi nella produttività e nella qualità.

Inoltre la visita ad alcune aziende manifatturiere ha permesso di approfondire alcuni temi discussi durante la conferenza.

Questo articolo vuole essere una sintesi, in chiave critica, degli argomenti trattati.

È importante evidenziare che l'obiettivo globalizzazione si può ottenere solo se si hanno uomini preparati e disponibili ad operare insieme, quindi non più un solo uomo, ma tutti gli uomini dell'azienda devono conoscere gli obiettivi e operare insieme per raggiungerli.



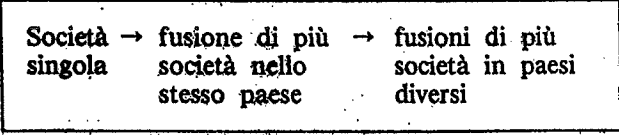
GLOBALIZZAZIONE

Quando affermiamo che oggi il mondo è più piccolo, che le distanze si sono accorciate, non vogliamo fare un'affermazione ad effetto, ma sottolineare la realtà.

Infatti lo sviluppo delle telecomunicazioni e dei mezzi di trasporto ha portato ad una restrizione del globo.

Questo ha permesso di passare, negli anni '80, da una visione nazionale ad una visione multinazionale, per giungere infine, negli anni '90, alla visione globale.

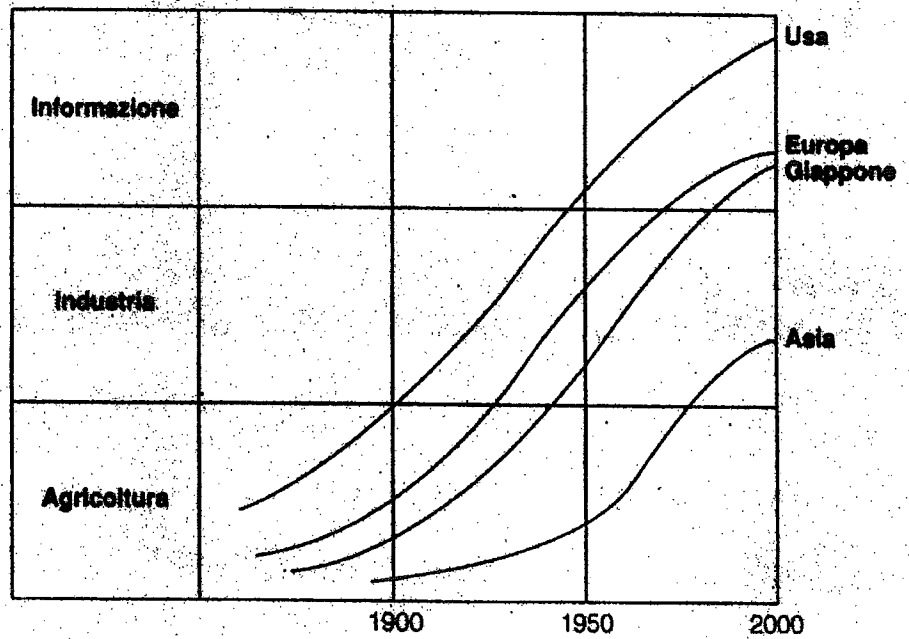
Anche le forme societarie hanno subito una trasformazione:



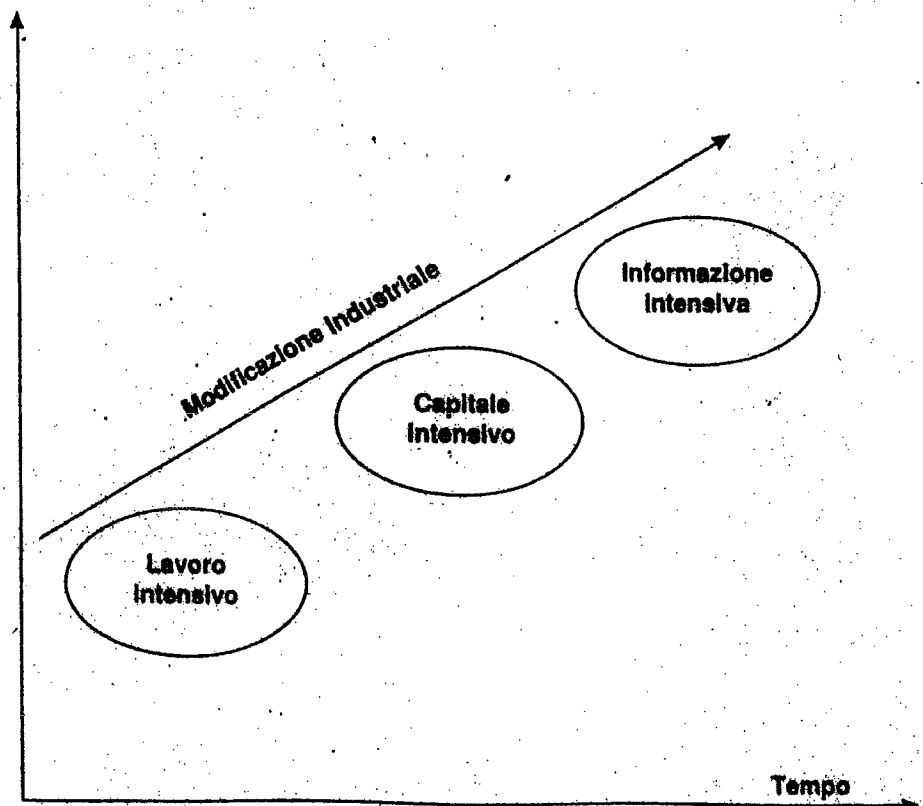
È importante fare un confronto fra la situazione che si è avuta finora e quella che si dovrà avere per entrare efficacemente nel XXI° secolo.

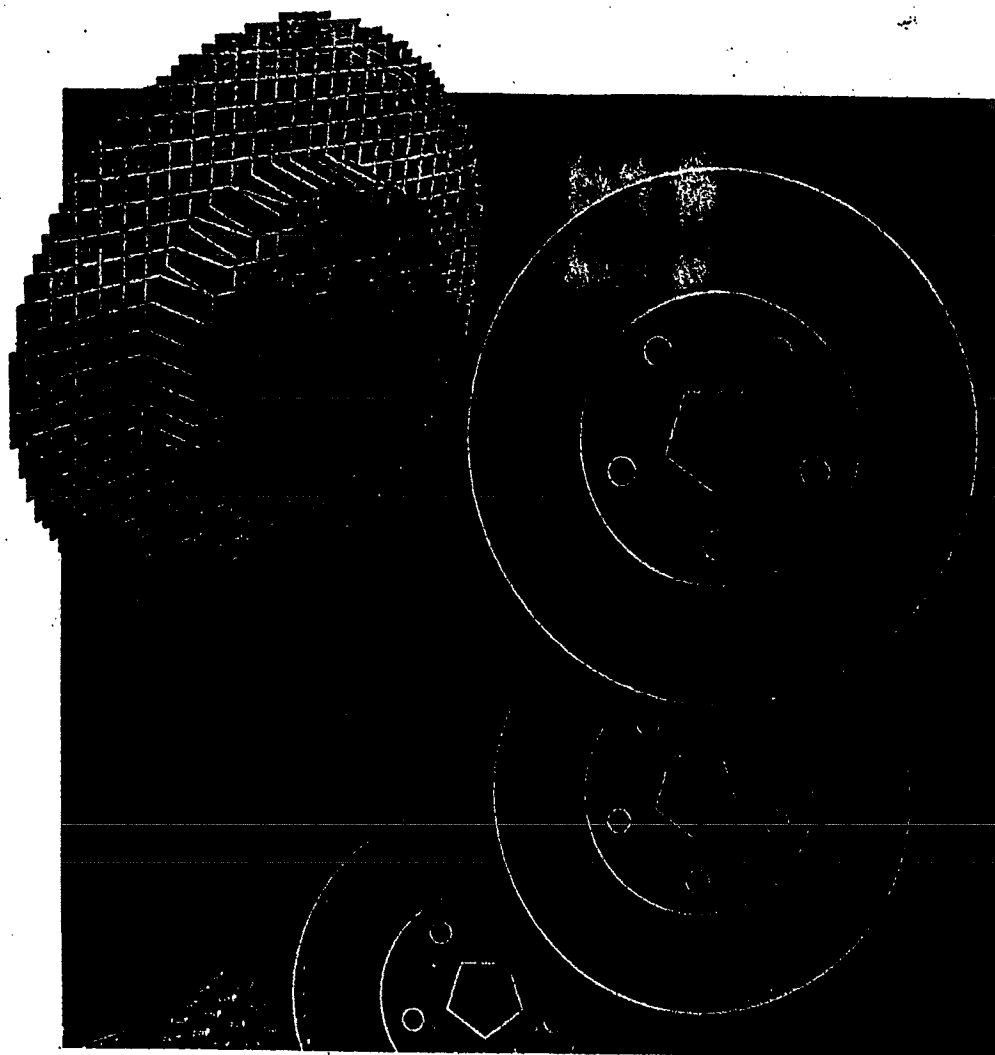
	<i>Fino ad ora</i>	<i>Dal 1990 al 2000</i>	<i>Dal 2000 al XXI° sec.</i>
<i>Il ruolo del business</i>	Buona qualità, prezzi bassi, flessibilità economica	Qualità, prezzi bassi, flessibilità economica	Cittadino di una grande azienda, valore sociale, valore ambientale
<i>Il focus del business</i>	Mercati nazionali, esportazioni, produzione mondiale	Mercati nazionali, esportazioni, produzione mondiale	Globale, multinazionale, sopravvivere sopravvivere sopravvivere
<i>Il clima del business</i>	Valori ottocenteschi, espansionismo, orizzonti limitati	Valori ottocenteschi, espansionismo, orizzonti limitati	Eterogeneo, valori coesistenti, qualità, identità
<i>L'organizzazione del business</i>	Orientato alla casa madre, centralizzazione del potere	Orientato alla casa madre, centralizzazione del potere	Globale, flessibile, globale
<i>L'attività del business</i>	In casa, equalitarismo, chiuso, orientato all'interaziendale.	In casa, equalitarismo, chiuso, orientato all'interaziendale.	Globale, individuale, aperto, legami di rete.

D'altra parte lo sviluppo delle aziende è passato dall'agricoltura all'industria per arrivare all'informazione, in maniera differente fra Europa, Usa, Giappone e Asia.



Anche le industrie sono passate da un utilizzo intensivo degli uomini, ad investimenti massicci con l'introduzione dell'automazione per arrivare nel prossimo futuro ad un diffuso utilizzo dell'informazione.





IL MANAGEMENT HOLONICO

La tendenza alla informazione intensiva porta ad un più largo ed intenso coinvolgimento dei singoli; ai vari livelli aziendali, verso una visione Holonica, necessario preambolo alla introduzione di un nuovo stile di management, il

Management Holonico

Holonico è un neologismo formato da due parole di origine greca: la prima *holos* vuol dire il tutto e la seconda *on* significa individuo. Questo implica l'armonizzazione e la combinazione di due concetti opposti.

In altre parole, ciascun individuo o ciascuna unità operativa svilupperà il proprio compito con originalità e come un'unità indipendente.

Nel contempo dovrà anche contribuire allo sviluppo dei compiti comuni all'intero gruppo in una maniera altamente armoniosa.

L'azienda risulterà così formata da tanti gruppi che hanno ben chiari i propri compiti, e conoscono altrettanto bene quelli degli altri gruppi, in modo da svilupparli senza creare sovrapposizioni, o vuoti.

Questo vuol dire

Coinvolgimento dinamico

Tutto ciò implica e rende indispensabile una completa condivisione delle informazioni.

Le informazioni divengono quindi la quarta risorsa aziendale dopo il personale (risorse umane), la proprietà (investimenti e il denaro).

Le informazioni, per poter essere condivise da tutti, sono necessariamente gestite dall'elaboratore.

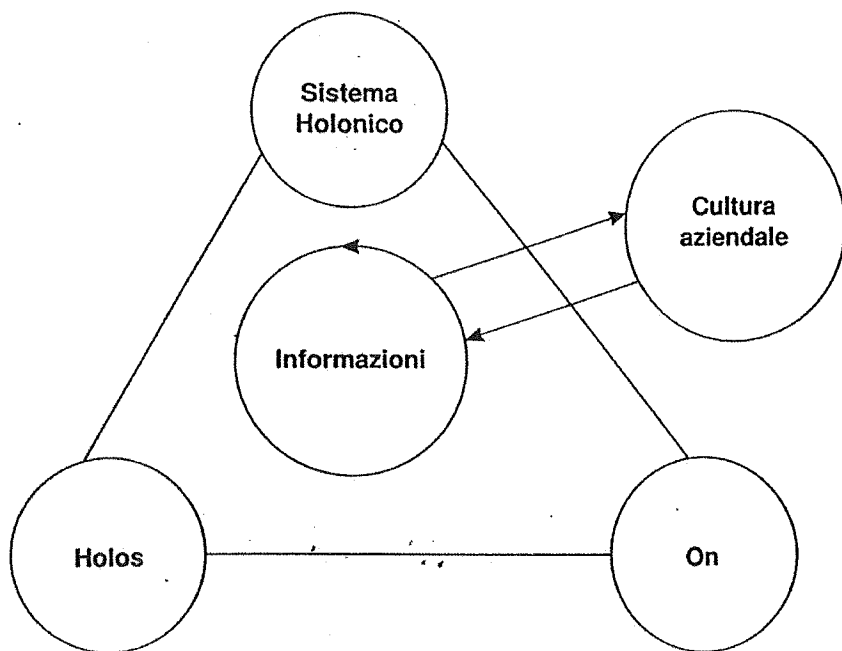
Ne consegue che

occorre considerare il binomio "Elaboratore e Comunicazione" come "Servitori Artificiali".

L'elaboratore è il cervello artificiale, le comunicazioni rappresentano il sistema nervoso artificiale, i dispositivi di input sono i sensi artificiali, i dispositivi di output sono le corde vocali artificiali.

Gli elaboratori (e quindi l'hardware) sono sempre più sofisticati, ma molto più importante è il software applicativo cioè l'insieme di tutte le procedure aziendali, oltre a tener conto delle caratteristiche di ogni unità operativa e della cultura propria di ogni unità, deve senz'altro armonizzarsi con tutte le unità del gruppo.

Il sistema Holonico può così essere rappresentato:



Questo fa sì che la cultura aziendale, e quindi quella di gruppo assumeranno una sempre maggiore importanza, fino a divenire, nei prossimi anni, la quinta risorsa aziendale.

La cultura aziendale deve permettere di pensare globalmente ma di agire localmente, in modo da risolvere i problemi che qui possono sorgere.

D'altra parte la cultura della gente e quindi le sue conoscenze devono essere continuamente aggiornate e adattate alle esigenze.

L'imperativo dunque è lo sviluppo dei valori e, conseguentemente, l'addestramento va portato avanti secondo le esigenze e tenendo conto dell'ambiente in cui viviamo.

LA CATENA DEL VALORE

Vogliamo ora confrontare i principi finora discussi con quelli che sottendono la catena del Valore di Porter (vedi pag. seguente).

È importante verificare l'aspetto delle Risorse Umane.

Nella catena del Valore di Porter la gestione delle Risorse Umane è indicata fra le attività di supporto, senza evidenziare che le Risorse Umane sono effettivamente le depositarie della cultura aziendale che, come abbiamo detto, è la quinta risorsa aziendale.

Le Risorse Umane devono essere coinvolte nella gestione delle varie funzioni aziendali, in modo che la catena del valore sia gestita come un sistema completo piuttosto che come una sommatoria di parti separate.

Infatti dalla Catena del Valore di Porter non si evidenzia immediatamente il principio Holonico, di cui abbiamo parlato prima. Devono essere rispettate le in-

dividualità, ma queste devono prevedere un sistema di interconnessione sempre aperto.

In questo modo è tutta l'azienda che punta allo stesso obiettivo, pur ribaltato negli obiettivi di livello inferiore, il che porta senz'altro a ricollocare, a riordinare, a raggruppare o anche ad eliminare attività, permettendo così all'azienda di ottenere un grande miglioramento nella sua posizione competitiva, portandola ad ottenere i giusti margini.

L'INNOVAZIONE

Ogni azienda deve cercare di fare i prodotti che il mercato vuole: in questo modo l'azienda crea profitto.

Per creare un vantaggio competitivo occorre dunque innovare, il che comporta avere una sviluppata capacità innovativa.

Innovare vuol dire sia migliorare la tecnologia, sia utilizzare metodi migliori o strade migliori per fare le cose.

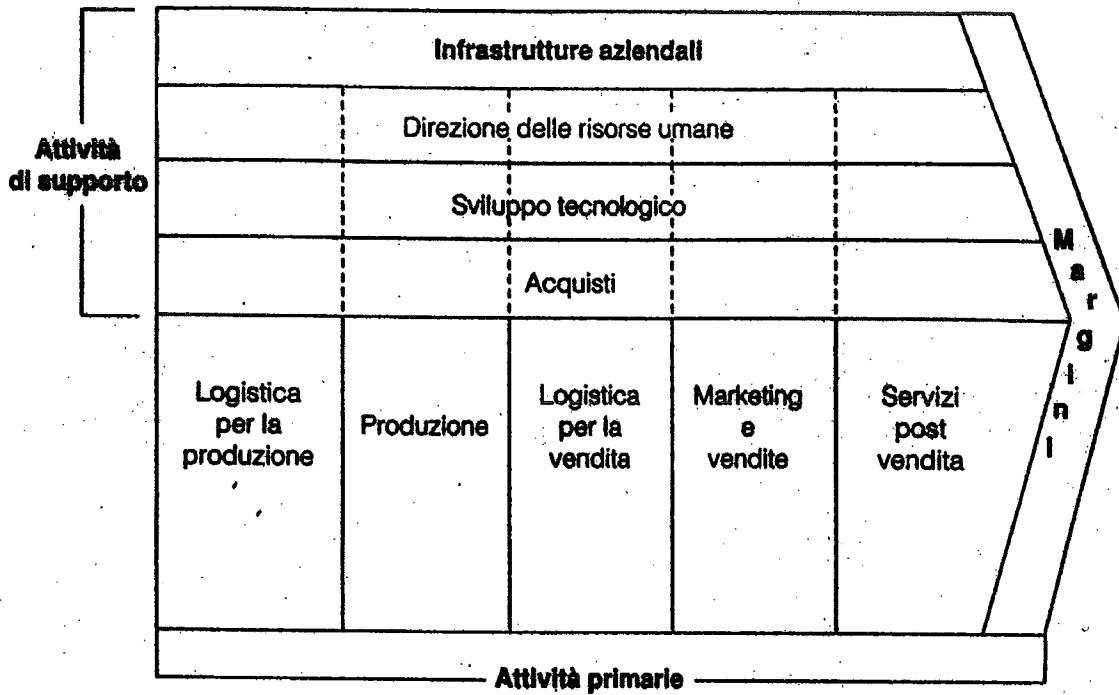
L'innovazione si può sempre manifestare quindi sotto forma di cambiamenti nei prodotti, cambiamenti nei processi produttivi, nuovi approcci al marketing, nuove forme di distribuzione.

L'ottenimento del vantaggio competitivo dipende da tre condizioni.

La *prima condizione* consiste nel ricercare lavoro ad un costo basso, materiali a più basso costo e questo lo si può ottenere cercando fonti in luoghi a basso costo (vedi Asia per il tessile, Europa Orientale per il meccanico, ecc.).

La *seconda condizione* richiede che l'azienda non "viva" su un solo prodotto o sull'utilizzo di materiali a basso costo, perché questo vantaggio può, nel tempo, inaridirsi.

La *terza condizione* richiede che l'azienda debba sempre mantenere un miglioramento costante e una altrettanto graduale crescita. Ad esempio occorre creare un



Fonte: Porter, *The Competitive Advantage of Nations*

nuovo vantaggio competitivo, subito dopo che i nostri concorrenti hanno raggiunto il nostro livello.

Per l'innovazione è importante tenere presente che esiste una relazione fra scienza, tecnologia e società. Quando nasce una nuova scienza, la scienza sparge i propri semi per lo sviluppo di nuove tecnologie.

Quando si individuano le nuove tecnologie, si ha innovazione e questa modifica l'azienda progressivamente.

Questo ciclo è un processo ad una via.

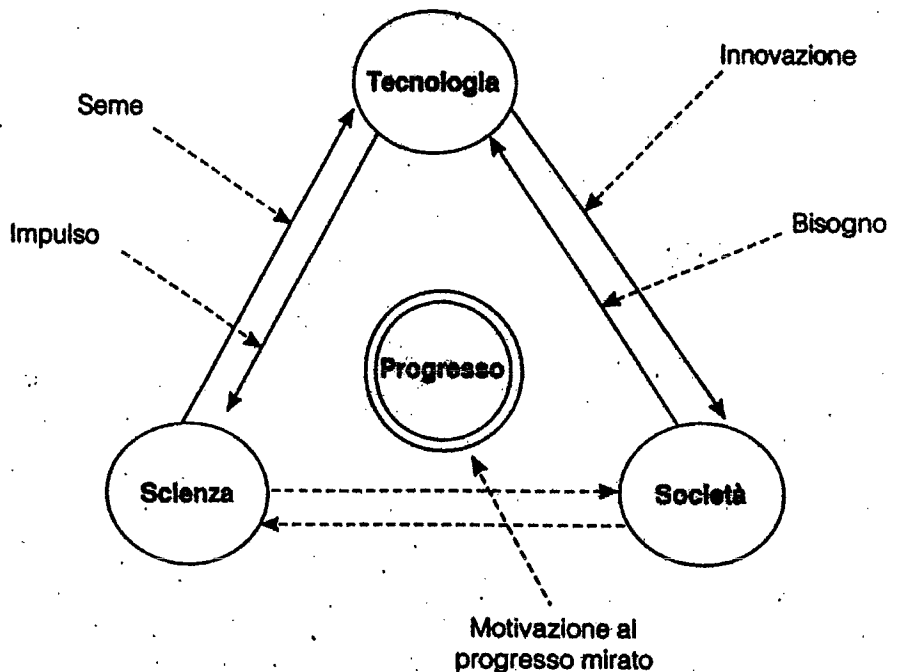
Al contrario i bisogni nascono dalla società e le

nuove tecnologie vengono sviluppate per soddisfare i bisogni.

D'altra parte nasce una relazione fra scienza, tecnologia e società.

Queste diventeranno causa ed effetto vicendevolmente a turno e questo porterà la società a cambiar e svilupparsi.

L'energia base per promuovere il ciclo è l'umana motivazione al progresso.





LA STRATEGIA PER INNOVARE

Per ottenere un vantaggio competitivo occorre impostare una strategia adeguata tenendo sempre presente che la

La Strategia è l'ossatura che guida tutte quelle scelte che determinano la natura e la direzione delle organizzazioni.

Strategia è un processo continuo

Si può anche dire che

privato

nda,
iale.

il tutto è co-

ai valori base

il Marketing
strategia;
ione e al Bud-

nette di moni-
nuo la Strate-

le prestazioni
ngimento de-

gli elementi
ti:

unto di vista

ent aziendale.

È un processo continuo che richiede di:

- fissare, come obiettivo primario, l'ideale, che andrà, ovviamente perseguito mediante una politica di passi successivi;
- non confondere pianificazione a lungo termine con la strategia. Infatti:

Strategia = che cosa
Pianificare = come

Di conseguenza, per eliminare il conflitto fra Strategia e Pianificazione a lungo termine, occorre formulare la Strategia prima del "circolo" della pianificazione.

La Pianificazione dovrà indicare come un'azienda sarà in grado di mettere in atto le sue strategie, il "Che Cosa". Occorre essere d'accordo con chi afferma che l'era del "come" è finita e stiamo entrando nell'era del "che cosa", che è appunto l'era delle visioni: che cosa possiamo proporre al mercato?

- pensare che la strategia guidi il decision making;
- affidare compiti definiti;
- creare collegamenti fra i clienti e i fornitori (sia all'interno che all'esterno delle aziende), sulla base della più completa lealtà.

È importante ora affermare che

La Strategia non è più lo sport di un manager ma è l'esercizio di tutta l'azienda di tutta l'organizzazione aziendale

La figura di un manager che coordini comunque sempre necessaria.

Da ciò deriva che

- la Strategia è perfettamente legata a dell'organizzazione;
- le priorità per Ricerca e Sviluppo, e le Risorse Umane portano alla S
- la Strategia è collegata alla Pianificazione;
- il Sistema Informativo aziendale per torare e implementare in modo contig
- gli standards per la valutazione del sono perfettamente collegati al raggi gli obiettivi strategici.

In altre parole si può affermare che strategici per il successo sono i seguenti

- linguaggio strategico comune;
- semplicità;
- partecipazione graduale;
- una forza lavoro consapevole dal 1 strategico;
- coinvolgimento di tutto il Management

È importante inoltre che la struttura aziendale sia in grado di fissare una chiara visione strategica, dotata per farla crescere e sufficientemente coraggiosa per ammettere che la visione strategica può essere modificata o cambiata con il passare del tempo.

È ancora necessario che esistano disciplina, dettagli, e sforzi strategici dedicati.

Occorre costruire un sistema che permetta lo sviluppo di un'azienda che vuole essere globale.

Nello schema seguente si hanno in verticale i pilastri che rappresentano le divisioni, in orizzontale quelli che rappresentano le direzioni di settore, mentre in diagonale si hanno le funzioni comuni.

Le divisioni sono assistite dagli enti centrali e massimizzano le loro funzioni consultandosi e coordinandosi con le rispettive funzioni centrali.

