

EDITORIALE

INNOVAZIONE IN PRATICA

*Piercarlo Ceccarelli**

Joseph Schumpeter sosteneva che l'innovazione è l'essenza dell'economia, che il profitto dell'innovatore è genuino e ha vita breve. L'innovazione è anche "distruzione creativa" che rende obsoleti gli investimenti di ieri. Man mano che l'economia progredisce, aumenta il bisogno di capitale da investire. Così il profitto diventa il prezzo, quindi il costo, per rimanere in business, il costo di un futuro nel quale nulla è prevedibile salvo la certezza che le imprese redditizie oggi, diventeranno le mosche bianche di domani.

L'esperienza di consulenza di direzione mi permette soprattutto di osservare l'attuazione pratica che dell'innovazione fanno le aziende, quelle europee e italiane in particolare, dove ci si trova spesso in bilico tra le esigenze di breve termine e la necessità di costruire la prospettiva di lungo periodo. Ma tutti concordano che l'innovazione sia un elemento di base del successo delle imprese e che la sfida da vincere sia quella delle idee. L'innovazione differenzia chi sta davanti da chi sta indietro e coinvolge: creatività, ingegno, passione ma anche tecnologia, organizzazione e capacità gestionale. Far bene innovazione significa agire su più fronti, coinvolgere le aree aziendali in uno sforzo migliorativo congiunto: vi sono maggiori opportunità da cogliere e conseguenti rischi da affrontare. Occorre trovare nuove formule per stimolare, dimensionare e gestire l'attività innovativa: occorre innovare il modo in cui fare innovazione. In ultima analisi la qualità dell'innovazione è tanto valida quanto valida è la leadership aziendale che la sostiene con frequenti azioni specifiche.

** Presidente della Ceccarelli Spa – Consulenza di direzione.*

Mercati e Competitività n. 2, 2008

L'innovazione in pratica

L'innovazione permette ad alcune imprese di differenziarsi e stare davanti alle altre sui mercati; ma per ottenere una struttura in cui le idee siano il centro degli sforzi è necessario agire a tutti i livelli. Detto semplicemente, innovare significa far meglio adesso quello che già si faceva ieri e fare oggi quello che ieri sembrava impossibile o impensabile. Le aziende innovano per almeno tre motivi: rispondere positivamente al naturale ciclo di vita dei prodotti, acquisire vantaggi competitivi differenziali rispetto alla concorrenza, esplorare nuove possibilità di business e aprire nuovi mercati.

L'innovazione può essere di tipo incrementale o radicale. La prima generalmente è rivolta a prodotti esistenti, per migliorare componenti e sottinsiemi, e all'individuazione di nuove soluzioni capaci di generare un vantaggio competitivo. Spesso si rivela la strada meno rischiosa ma anche meno remunerativa. La seconda rappresenta una rottura rispetto all'esistente e spesso determina la nascita di nuovi prodotti, di nuove industrie o segmenti di mercato. Se da un lato questo tipo di innovazione richiede elevati investimenti, dall'altro il lancio di un nuovo prodotto di successo permette all'azienda di crescere rapidamente e mantenere i margini elevati. Tra le varie innovazioni, ho considerate le quattro tipologie con le quali mi sono confrontato più di frequente.

Innovare per iper-competere

L'ipercompetizione è caratterizzata da azioni competitive intense e veloci, in cui i concorrenti devono muoversi rapidamente per costruire i propri vantaggi ed intaccare quelli degli avversari. Il comportamento ipercompetitivo si traduce nel lancio continuo di nuovi prodotti e di nuove proposte commerciali. In un ambiente ipercompetitivo, le aziende non possono contare su un vantaggio acquisito, ma devono continuamente svilupparsi in nuove direzioni. Ne deriva che le imprese, più che cercare di mantenere il più a lungo possibile i loro vantaggi consolidati, devono continuamente innovare ed innovarsi. Spesso dovranno sacrificare prodotti che sembrano avere ancora buone opportunità solo perché su di essi cresce il rischio di essere raggiunti.

Il mercato dell'elettronica e dei computer è quello dove il fenomeno dell'ipercompetizione è maggiormente evidente. Microsoft è passata da una situazione di supremazia nel settore dei sistemi operativi ad una posizione di forza in quello dei programmi applicativi. Anche se nel 1992 deteneva il 90% del mercato dei sistemi operativi per PC, ha investito 100 milioni di dollari nello sviluppo del sistema operativo della generazione successiva, Windows. Dopo questo successo, è passata allo sviluppo di Win-

dows NT, utilizzando un sistema operativo destinato a sostituire il suo stesso MS-DOS. Microsoft ha saputo, dunque, capitalizzare i propri vantaggi temporanei, grazie ai quali è diventata leader del settore, ed è riuscita a vincere la minaccia di imitazione da parte dei concorrenti, innovando continuamente la propria offerta. Il caso Microsoft rappresenta una stella particolarmente brillante del firmamento e tratteggia il comportamento virtuoso che un'impresa dovrebbe tenere per garantirsi un vantaggio duraturo e sostenibile nei mercati ipercompetitivi.

Per competere in questo ambiente, alle aziende sono richieste: intraprendenza, rapidità decisionale e una buona dose di intuito, necessaria per interpretare gli andamenti del mercato e per prevedere le azioni dei concorrenti. Innovare anticipando gli altri è la strada per il successo: infatti se tutti sono allineati su un fattore – sia esso il prezzo, la qualità, l'ampiezza della gamma, il servizio pre e post-vendita – e riescono a soddisfarlo, questo diventa un pre-requisito per esserci e non un fattore critico di successo. Per essere tale, deve connotarsi come un fattore di differenziazione rispetto ai concorrenti: la sfida non è facile, ma è qui che si fa la differenza. Tra coloro che hanno perseguito questa strategia, per scelta o per necessità, non si annoverano solo casi di successo; i rischi correlati a questo comportamento competitivo sono molteplici: accorciamento del ciclo di vita del prodotto; autocannibalismo; offerta troppo complessa o non orientata al cliente/consumatore.

Innovare per creare valore per il cliente

La seconda modalità che abbiamo considerato consiste nell'innovare partendo da una consapevole interpretazione dei bisogni del mercato. A differenza della strategia delineata in precedenza, centrata sui concorrenti, in questo scenario è il cliente/consumatore ad assumere un ruolo centrale nelle decisioni di investimento dell'azienda. Gli sforzi di innovazione e sviluppo dell'impresa dovranno pertanto essere guidati dal soddisfacimento dei bisogni di quei clienti che creano valore per l'azienda.

Il percorso strategico di un'azienda che voglia intraprendere questo cammino prende avvio dalla ridefinizione dell'obiettivo aziendale, attraverso una fase di miglioramento della posizione competitiva, possibile attraverso il processo di innovazione, e si perfeziona con l'espansione dell'arena competitiva. La ridefinizione dell'obiettivo dell'azienda si basa sull'evidenza che, per avere successo, le imprese devono focalizzarsi sui mercati o sui segmenti sui quali possiedono competenze eccellenti e distintive rispetto ai concorrenti. Le aziende che si concentrano sull'ottenimento di una quota maggiore di una fetta più sottile della catena del valore, giocata su un territorio più ampio, sono quelle che generalmente ottengono vantaggi

competitivi maggiori in termini sia di crescita della quota di mercato, sia di redditività. La comprensione del mercato, volta alla definizione dei segmenti sui quali focalizzarsi, sottende una revisione della segmentazione del mercato servito sul quale indirizzare i processi di marketing e di innovazione. Il miglioramento della posizione competitiva dell'impresa richiede l'individuazione delle sue competenze distintive per tradurre il vantaggio competitivo potenziale in un'offerta di beni al mercato; tale offerta, se vuole assicurare il miglioramento competitivo dell'azienda, deve puntare sull'innovazione. Si può dimostrare, infatti, l'esistenza di una forte relazione tra la crescita della quota di mercato e la vendita di nuovi prodotti. In genere, le aziende che partono da una forte posizione di mercato, riescono a trarre benefici maggiori in termini di crescita della redditività se indirizzano investimenti importanti in ricerca e sviluppo; al contrario, i business che detengono piccole quote di mercato ma livelli di innovazione piuttosto elevati, mettono a rischio, soprattutto nel breve periodo, la loro redditività. Questi stessi business, tuttavia, crescono in misura assai maggiore rispetto ai loro concorrenti.

Per garantire crescita e redditività, l'innovazione deve avvenire rapidamente. Nella media le imprese che impiegano un anno nello sviluppare un nuovo prodotto registrano un tasso di successo che è il doppio rispetto a quelle che necessitano di 5 anni. Inoltre il possesso di brevetti, di processo o di prodotto, consente di trasformare gli investimenti in vantaggi competitivi. I processi di innovazione devono essere generati dalla comprensione dei bisogni non soddisfatti o dei desideri inespressi dei clienti, che diverranno fattori determinanti nell'acquisto da parte dei consumatori. Infine la spinta all'innovazione deve essere maggiore rispetto a quella dei concorrenti: l'innovazione relativa, misurata in termini di percentuale del fatturato derivante da nuovi prodotti rispetto a quanto realizzato dai concorrenti, ha un impatto positivo sulla crescita delle vendite e della quota di mercato. L'espansione oltre i confini nazionali dell'arena competitiva perfeziona la strategia. Tale ampliamento non muove da una segmentazione di tipo geografico ma scaturisce dalla comprensione degli elementi comuni ai clienti sui diversi mercati e consente di trasferire il vantaggio competitivo consolidato sul mercato locale, oltre i confini nazionali.

Innovare per prosperare anche nella fascia low cost

Nell'approccio strategico appena descritto assumono rilevanza cruciale i bisogni del cliente/consumatore. Le mutate condizioni socio-economiche del mondo occidentale hanno scatenato un effetto psicologico sui consumatori che, sentendosi più poveri, manifestano una minore propensione al consumo ed una maggiore oculatezza negli acquisti. Questo si è tradotto in

uno spostamento del focus dell'acquirente verso il prezzo. Non a caso negli ultimi anni si sono moltiplicate le offerte low cost che hanno interessato dai trasporti aerei ai villaggi turistici, dagli alberghi ai cinema o, più semplicemente, che hanno visto il proliferare nell'ultimo decennio di *factory outlet* e *discount*. A fronte di un'esigenza di valore, alle aziende viene chiesto di contenere i costi in tutte le fasi del ciclo progettuale, produttivo e commerciale.

La risposta delle imprese a questa esigenza presenta due strade, a volte alternative: cercare fonti di approvvigionamento più competitive; ricorrere ad un'offerta che privilegi l'essenzialità del prodotto o del servizio. La prima strada che le aziende, sottoposte alla pressione dei prezzi, possono intraprendere è quella di ricorrere a siti produttivi in cui il costo della manodopera ovvero l'approvvigionamento delle materie prime risulti più vantaggioso rispetto alla produzione locale. Si pensi solo che il costo della manodopera italiana è 20-25 volte superiore a quello della manodopera cinese e almeno 10 volte rispetto a quello dei paesi dell'est europeo. Ed i fatti dimostrano ampiamente che la qualità può essere paragonabile. Generalmente tale direzione viene imboccata da quelle aziende che perseguono obiettivi di volume, ritenuti difficilmente raggiungibili ai costi di produzione italiani.

La seconda via percorribile dalle aziende è quella di presentarsi con un'offerta di prodotti o servizi low cost, indirizzati non solo ai consumatori sensibili al prezzo e allo sconto, ma anche a coloro che, seppur disposti ad acquistare un prodotto di posizionamento più alto, condizionano l'acquisto alla percezione di un chiaro vantaggio di qualità che ne giustifichi la differenza di prezzo: qualora non riconoscano un effettivo differenziale, ricorreranno anch'essi alle offerte di fascia bassa. Il ricorso al low cost muove da una maggiore consapevolezza del consumatore il quale, da una lato inizia ad attendersi prezzi più bassi, per lo stesso bene, se acquistato nei canali più convenienti; dall'altro, avverte sempre meno la necessità di accettare le offerte premium per una categoria di prodotti ormai diventati ordinari. Col crescere delle quote di mercato degli operatori a basso costo, il successo sarà disponibile a quelle imprese che sapranno accentuare la differenziazione, sperimentando e rinnovandosi con nuovi prodotti o servizi.

Innovare per ridefinire il mercato e aggirare la concorrenza

La strada dell'innovazione per spiazzare la competizione è quella che, in alcune circostanze, meglio permette all'azienda di differenziarsi e di perseguire la crescita profittevole. Necessita di definire correttamente l'arena competitiva nella quale operare, considerare il valore della propria offerta rispetto a quella dei concorrenti, spesso indiretti, sulla base della per-

cezione dei propri clienti e progettare una proposta che si configuri come un'innovazione di valore.

Per ridefinire l'arena competitiva, all'interno della quale le aziende si trovano ad operare, è necessario considerare l'intersezione tra la propria offerta di beni e servizi ed i clienti ai quali ci si rivolge. Delineare correttamente il perimetro del proprio mercato servito è una valutazione della massima importanza: così come potrebbe disorientare definirlo con eccessiva ristrettezza, potrebbe essere sbagliato delinearne uno troppo ampio. Nel primo caso si chiuderebbero gli occhi alle opportunità di crescita e alle minacce e opportunità offerte dagli altri operatori; nel secondo caso si perderebbe il vantaggio della propria posizione di partenza e la crescita sembrerebbe più difficile e meno remunerativa.

Per progettare la propria proposta di valore è necessario spingersi oltre i confini dell'offerta attuale – in termini di prodotti esistenti e clienti esistenti – per esplorare nuove opportunità. L'azienda non è in concorrenza solo con le imprese del suo settore, ma anche con quelle di altri settori che offrono prodotti o servizi alternativi, cioè prodotti o servizi che hanno funzioni e forme differenti ma che condividono lo scopo. Si pensi, a titolo di esempio, al cinema ed al ristorante: si tratta di due esperienze molto diverse ma che soddisfano il medesimo bisogno di trascorrere una piacevole serata fuori casa. Gli interrogativi sono: quali sono i prodotti alternativi al nostro? Perché i nostri clienti li preferiscono? Concentrarsi sui fattori principali che spingono gli acquirenti a sceglierli è il punto di partenza per individuare nuovi e vantaggiosi spazi di mercato. Una seconda componente importante del mercato potenziale sono i non-clienti. Per assecondare questa visione è necessario mettere da parte due principi consolidati: uno è il focus sui clienti attuali; l'altro è la tendenza ad una segmentazione sempre più spinta, per assecondare le specificità sempre più marcate dei clienti. Si rivela utile considerare tre differenti tipologie di non-clienti: i futuri non-clienti – quali sono i motivi principali per cui i non-clienti vogliono abbandonare il mercato? –, i non-clienti consapevoli – quali sono le motivazioni del rifiuto? –, i non-clienti inesplorati – sono quelli idealmente più lontani dai clienti attuali poiché i loro bisogni sono sempre stati appannaggio di altri mercati –. Nascosta tra i non-clienti c'è sicuramente una domanda non sfruttata e la strada migliore per trovarla è quella di ricercare i punti in comune che allontanano i non-clienti dal nostro mercato.

L'analisi degli attributi che qualificano l'offerta in termini di utilità e di costo consentono, da un lato, di misurare il valore della proposta rispetto ai concorrenti diretti e indiretti e, dall'altro, di valutare i differenziali competitivi in ordine alla soddisfazione dei bisogni. Le manovre possibili sono: sorpasso su svantaggi competitivi attuali – consiste nel raggiungere e poi scavalcare i concorrenti nei fattori dove si è deboli creando, a proprio favore, un nuovo differenziale di valore –; distacco su vantaggi competitivi già

disponibili – consiste nell’investire per migliorare la posizione dell’offerta su fattori nei quali si offre già un valore percepito superiore ai concorrenti –; disinvestimento nei fattori meno critici – significa rinunciare deliberatamente a competere su elementi che risultano meno cruciali per il cliente –; investimento su bisogni oggi ritenuti poco rilevanti, o non considerati, ma con positive prospettive di sviluppo – tendenze e bisogni ancora inespressi, o poco espressi, dal mercato che presentano le maggiori prospettive di crescere –. La catena del valore e il profilo competitivo della qualità percepita si confermano strumenti efficaci per progettare la creazione di valore. Inoltre si deve ricordare che la catena del valore di un’azienda è connessa con altre catene del valore ed è quindi parte di una catena del valore più grande. Lo sviluppo del vantaggio competitivo e della differenziazione dipendono anche da come viene analizzata e gestita l’intera catena del valore, o meglio, l’intera network del valore.

I vantaggi dell’attuazione pratica di questo approccio sono: perseguire contemporaneamente il doppio obiettivo della differenziazione e del contenimento dei costi; evitare il focus indirizzato a colmare i punti di debolezza, con la conseguenza di aumentare i costi e, come spesso accade, di eccedere nell’ingegnerizzazione di prodotti e servizi; comunicare facilmente con i manager e conseguente motivazione e coinvolgimento nella sua applicazione; spingere le aziende ad esaminare molto attentamente tutti i fattori competitivi del settore allargato, portandole a scoprire la vasta gamma di presupposti impliciti su cui si basano per operare.

Innovazione e crescita

Due aspetti rendono complessa la valutazione se sia conveniente o meno innovare: l’accelerazione del progresso tecnologico e l’entità degli investimenti richiesti per progredire ed essere competitivi. L’accelerazione del progresso tecnologico si esplicita nell’esigenza non solo di pensare velocemente, ma soprattutto di tradurre lo sforzo innovativo in prodotti e servizi per il mercato in tempi brevi, onde evitare che qualcun altro arrivi prima. In secondo luogo, la crescente sofisticazione dei prodotti e dei servizi ha comportato un salto notevole negli standard e ha fatto lievitare i costi di ricerca e sviluppo. La globalizzazione, allargando il quadro competitivo, ha infatti alzato gli standard di eccellenza su cui misurarsi, ha innalzato i livelli di innovazione tecnologica richiesta e ha imposto investimenti sempre più importanti. Accelerazione del progresso tecnologico e aumento degli investimenti portano ad una conclusione: per essere innovativi bisogna investire di più, investire prima e assumere maggiori rischi.

Da dove vengono le idee innovative? Una nostra ricerca ha esaminato il ruolo dell’innovazione e il suo contributo alle prestazioni di 34 imprese eu-

ropee di prodotti di largo consumo, centrata su 60 linee di prodotti. L'indagine ha evidenziato due importanti risultati. Su 315 idee innovative generate, più del 20% proveniva direttamente dai clienti, il 14% da un'attività sistematica di analisi dei prodotti dei concorrenti e, a sorpresa, il 13% dalla R&S che si posiziona al terzo posto. Il secondo risultato si riferisce al passaggio dallo stadio di idee a quello di proposte: solo il 13% delle idee generate si è trasformato in proposte al mercato.

I dati delle aziende che hanno innovato con successo, rappresentate nella banca dati Pims – Profit Impact of Market Strategy –, ci permettono di individuare i comportamenti adottati nell'innovazione da due tipologie di operatori e le differenze tra loro: le imprese che innovano di più e le aziende che crescono di più.

Le aziende che detengono una leadership di prodotto e di servizio rispetto ai concorrenti diretti si concentrano sui clienti chiave, sui fornitori strategici e sui processi principali della catena del valore. Investono in R&S per innovare sia i prodotti e servizi, sia i processi operativi. Creano una struttura di supporto in grado di assicurare la velocità di sviluppo e di entrata nel mercato. Operano in un mercato caratterizzato da una consistente pressione competitiva. Partono da una situazione nella quale si sono conquistati la reputazione, presso i clienti, di fornire un alto valore per il prezzo che chiedono. In generale, non godono di un chiaro vantaggio in termini di margine sulle vendite, ma hanno successo su tre indicatori chiave per la creazione di valore aziendale: aumentano il giro d'affari e la quota di mercato in modo più veloce rispetto ai concorrenti e migliorano il ritorno sul capitale impiegato attraverso una sua maggiore rotazione.

Le aziende che crescono di più, cioè aumentano ogni anno il proprio giro d'affari di circa il 25%, risultano essere quelle che stanno davanti ai concorrenti in termini di innovazione dei prodotti e servizi offerti al mercato ma sono in grado di farlo senza subire una maggiore incidenza delle spese di R&S sul fatturato, grazie alla produttività della loro innovazione. Queste aziende sono caratterizzate da un rapporto qualità/prezzo della propria offerta percepito come molto favorevole dai clienti. Spendono di più in comunicazione commerciale, cioè pubblicità e forza vendita, si concentrano su specifici gruppi di clienti, in particolare quelli di dimensioni maggiori, hanno raramente una gamma di prodotti e servizi maggiore di quella dei concorrenti e integrazioni verticali estese. Questo suggerisce che i pericoli di complicare i processi operativi, tentando di produrre troppe offerte o di gestire troppe fasi della catena del valore, o complicare l'interfaccia con i clienti, tentando di soddisfare utilizzatori troppo disomogenei, possono rallentare la capacità di trasformare le nuove idee in crescita aziendale.

La differenza tra aziende che crescono e quelle che innovano si concentra in alcune aree. Mentre gli innovatori tendono ad avere relazioni con i clienti di medio periodo con offerte di alto valore, le aziende che crescono

con maggior successo sono quelle che trattano transazioni ripetute frequentemente e di minor valore. La velocità di crescita sembra anche legata inversamente all'intensità di capitale impiegato dall'impresa ad indicare che la flessibilità e l'attitudine al rischio sono più potenti dei problemi fisici associati alla velocità d'investimento produttivo per tenere il passo con la domanda crescente. Il premio di una crescita consistente, basata sui vantaggi competitivi indicati, è senz'altro interessante: mentre all'inizio i margini sono più bassi a causa degli investimenti in infrastrutture e marketing, le aziende che crescono di più godono di un maggiore ritorno sul capitale impiegato da aggiungere al vantaggio della crescita. Due ingredienti che assicurano la creazione di valore aziendale.

Un processo in cinque fasi

Nella pratica della mia società di consulenza si è formalizzato un percorso strutturato, articolato in cinque fasi, in grado di coprire l'intero ciclo, dall'innovazione ai ritorni finanziari. Le aziende che lo hanno adottato sembrano in grado di ottenere chiari vantaggi dal loro impegno nell'innovazione.

Il primo snodo è la determinazione delle risorse da destinare all'innovazione. Tale decisione richiede un'analisi dinamica che coniughi presente e futuro, i concorrenti attuali e quelli potenziali, come cambieranno i fattori fondamentali che spiegano le determinanti del posizionamento competitivo. L'intento è quello di capire quali saranno le opportunità del mercato e, quindi, il livello di innovazione adeguato al contesto competitivo in cui si opererà. Le evidenze mostrano che investire troppo o troppo poco in innovazione non fa bene ai risultati aziendali. Esiste un livello ottimale che ogni impresa deve scoprire.

Il secondo passo riguarda la creazione della curva finanziaria che copre l'intero arco dalla generazione delle idee al ritiro del prodotto o del servizio dal mercato per esaurimento del ciclo di vita. Questa curva ha l'obiettivo di offrire una vivida rappresentazione dell'intero percorso e deriva dalle analisi tradizionali relative al NPV, alla determinazione del valore delle opzioni, all'analisi dei risultati finanziari collegati a scenari multipli. Questa curva prende in considerazione i costi di avvio, cioè tutti quelli sostenuti prima del lancio, la velocità, la preferenza del cliente e il volume, i costi di supporto, cioè quelli per sostenere l'iniziativa dopo il lancio in modo da individuare il tempo necessario a creare valore per l'azienda e la dimensione di tale valore.

La terza fase riguarda la definizione delle modalità per tradurre l'investimento in risultati tangibili: come fare innovazione all'interno dell'organizzazione. Per farla in modo fruttifero occorre renderla trasversale al-

l'organizzazione e, quindi, coinvolgere e responsabilizzare più funzioni. L'innovazione non deve nascere nel solo reparto R&S, ma deve originare dal confluire di più contributi: le idee del marketing, lo stato dell'arte della R&S e le potenzialità tecnologiche della produzione. Individuare gli elementi dell'organizzazione che devono essere allineati allo sforzo innovativo in modo da superare le resistenze al nuovo che intralciano l'azione. Un'organizzazione che riceve messaggi confusi non saprà, infatti, innovare. Si deve inoltre favorire un adeguato sistema d'incentivi che coinvolga l'organizzazione e le persone in grado di contribuire all'innovazione.

Il quarto passo è la costruzione di un cruscotto che controlli l'avanzamento in base a indicatori chiave appositamente definiti e permetta una corretta gestione del processo.

Semplici indicatori quali, ad esempio, il tasso di successo/sopravvivenza delle idee innovative o i tempi lungo le varie fasi del processo, i costi, gli investimenti e l'avanzamento dei progetti in sintonia con la curva finanziaria danno indicazioni utili sull'allineamento tra il pianificato e il realizzato, al fine di permettere le necessarie azioni correttive. Un aspetto cruciale del cruscotto è la capacità di cogliere i segnali che provengono dai potenziali mercati di sbocco, valutare come si sta comportando la concorrenza e monitorare eventuali cambiamenti negli schemi d'acquisto dei clienti obiettivo. Questo approccio porta disciplina all'interno dell'impresa, istituendo momenti di verifica per ogni progetto per decidere se procedere o meno, stabilendo chiare priorità in base a cui allocare le risorse.

Per concludere il ciclo è indispensabile misurare a posteriori i risultati dell'innovazione attuata, sia in termini economici e finanziari, sia in relazione all'impatto generato sull'immagine aziendale, la forza del marchio, il vantaggio competitivo. Un'innovazione di successo cosa deve produrre? Dominio del mercato, margini, leadership tecnologica, immagine: ogni azienda deve porsi il proprio obiettivo e, in base a questo, pianificare ed agire. Ma l'obiettivo ultimo è sempre quello di produrre ritorni consistenti dalle idee innovative e essere consapevoli di aver raggiunto questo risultato predispone l'azienda ad affrontare cicli successivi d'innovazione.

Il processo descritto ha avuto successo se c'è stato il coinvolgimento dei diversi attori dell'azienda, ma il ruolo dell'amministratore delegato è sempre stato cruciale. Il suo compito più importante consiste nel prendere posizione di fronte ai cambiamenti, spesso ben visibili e sotto gli occhi di tutti, ma che solo l'intuizione imprenditoriale riesce a trasformare in un'opportunità per la propria azienda. Questo compito si sostanzia nella capacità di collegare la posizione, che si sta valutando di assumere, con le risultanze economiche che ne possono derivare. Una competenza di elaborazione strategica è necessaria per comprendere e valutare questo collegamento.

Il secondo compito dell'amministratore delegato è articolare la situazione complessiva in sfide che i propri collaboratori possano gestire. Egli ha la prerogativa di gettare luce sui contesti incerti e ambigui scomponendoli in elementi meno complessi, cui i collaboratori possono trovare una soluzione. In un'impresa focalizzata, l'amministratore delegato definisce i problemi da affrontare per ciascuno dei suoi collaboratori. In un'azienda diversificata assicura le risorse e le conoscenze che ciascun business necessita per innovare e crescere in salute. Il terzo compito dell'amministratore delegato è favorire la cultura aziendale in grado di predisporre al cambiamento. Le aziende creano strutture, processi e metriche per mitigare il rischio e favoriscono l'orientamento alle prestazioni di breve periodo rispetto al medio-lungo necessario all'innovazione. Questo vale sia per il vertice aziendale sia per i collaboratori intermedi. L'inerzia a cambiare è forte nelle aziende e per vincerla è indispensabile che l'amministratore delegato assuma un chiaro orientamento a incoraggiare l'assunzione di rischio.