Il volto "killer" dell'innovazione disruptive

A cura di Stefano Caruso, Consultant di HSPI

Introduzione

Diverse innovazioni negli ultimi 10 anni hanno rivoluzionato i mercati, favorendo la nascita di tante nuove aziende. D'altro canto, molte sono state le aziende floride che da un anno all'altro hanno perso significative quote di mercato o sono state costrette a chiudere i battenti.
Alcuni segmenti di business sono stati ridimensionati o completamente cancellati dal mercato in tempi rapidissimi; un inesorabile cambiamento che ha portato alla bancarotta anche aziende che hanno fatto la storia di determinate aree di mercato.
In questo articolo cercheremo di capire quali sono gli immediati effetti di una mancata gestione del cambiamento e dell'incapacità di sfruttare le innovazioni disruptive.

Innovazione disruptive: opportunità o minaccia?

Nuovi modelli di business basati su mobile, banda larga, social network, app, cloud computing e le recenti tecnologie LTE e Wimax sono ormai largamente diffusi. Il loro impatto sull'economia e sulla società si è già concretizzato arrecando da un lato vantaggi notevoli a chi di questa innovazione è il fautore o riesce a tenerne il passo, dall'altro mietendo vittime, talvolta illustri.

Anche quando un prodotto risulta essere sfruttato al suo massimo potenziale o quando un mercato viene considerato maturo, le opportunità non mancano se si valutano bene le prospettive che l'innovazione disruptive può fornire.
Anche la "Blu Ocean Strategy" (trattata nell'omonimo libro scritto da W. Chan Kim e Renèe Mauborgne), suggerisce che una azienda dovrebbe creare una nuova domanda in un mercato ritenuto privo di spunti innovativi, piuttosto che competere testa a testa con altri fornitori sui servizi esistenti e radicati da molto tempo nel settore.
Uno spunto in questo senso ci può essere fornito dall'Internet of things (IoT), ossia una visione di internet che concepisce la rete in un'ottica innovativa grazie ad un approccio machine-to-machine (M2M), con il quale le tecnologie che sfruttano le reti wireless acquisiscono una sorta di intelligenza autonoma, comunicando tra di loro e scambiandosi informazioni. È proprio in quest'ottica che a Seattle è stato avviato un progetto ideato da Karin Landsberg, supportata dal M.I.T. di Boston, che tramite alcuni dispositivi elettronici di localizzazione posti sui sacchi della spazzatura invia dei segnali a dei sistemi collegati alla rete per monitorare lo smaltimento dei rifiuti: il percorso dei camion potrà essere mappato on-line in tempo reale, portando dei grossi vantaggi in termini di efficientamento dello smaltimento dei rifiuti in chiave organizzativa e finanziaria.
Un altro esempio di innovazione disruptive in mercati maturi riguarda le intenzioni di Google di stabilire una partnership con VSP (struttura assicurativa no-profit statunitense che dispone di una rete di 30 mila medici optometristi, che serve circa 60 milioni di clienti e che produce anche lenti e montature per gli occhiali da vista): l'accordo mirerebbe a lanciare una linea innovativa di Google glass, occhiali dotati di alcuni dispositivi elettronici capaci di erogare servizi online. Questa idea di business, chiamata anche wearable technology, potrebbe rivoluzionare il mercato tradizionale degli occhiali da vista, con rilevanti impatti sulla competitività delle imprese operanti in questo segmento.

Nonostante le opportunità che è capace di offrire, l'innovazione può comunque costituire una forte minaccia se non gestita adeguatamente: ogni realtà aziendale, piccola o grande che sia, deve tenersi aggiornata e riadattarsi rapidamente per non

essere inesorabilmente spazzata via dal mercato.
Esempi di minaccia tecnologica possono riguardare anche settori giovani, ad esempio il mercato degli sms. Negli ultimi anni sono nate diverse start-up che si occupano della raccolta fondi tramite la ricezione degli sms dei donatori, a favore di associazioni di beneficienza che non hanno le risorse e le capacità di operare utilizzando la tecnologia digitale. Tuttavia, il mercato degli sms è in netto declino: l'avvento di nuovi servizi quali le offerte Skype o Viber o le molteplici chat attraverso Facebook e WhatsApp, hanno quasi totalmente sostituito l'uso degli sms grazie all'utilizzo della rete per mezzo di smartphone e tablet. Questo testimonia la rapidità con cui i cosiddetti VAS (dall'acronimo "Value Added Service"), domani possano già divenire servizi obsoleti.
Tra i tanti esempi di cannibalizzazione in mercati maturi da parte dell'innovazione, si riportano due casi particolarmente degni di nota.

Il caso BLOCKBUSTER: Blockbuster è un'azienda nata nel 1985 a Dallas che originariamente operava sul mercato dell'acquisto e del noleggio di video home system (VHS) e videogiochi. In ottica retrospettiva, è facilmente valutabile che il business model di Blockbuster non sarebbe stato sostenibile nel lungo periodo; tuttavia, non era pianificabile che un'idea di business così radicata e di successo sarebbe stata "mangiata" dalla tecnologia. Dal "boom" sperimentato durante gli anni '90, alla fine del 2000 Blockbuster iniziò a ridurre le entrate in tutti i suoi mercati geografici di riferimento. In particolare, negli Stati Uniti Blockbuster entrò in crisi a seguito del successo di aziende come Netflix e Redbox, che offrivano servizi analoghi ma meglio organizzati poiché basati sullo streaming on-line e on-demand, acquistabile tramite pagamenti istantanei o servizi di abbonamento personalizzabili. All'inizio Blockbuster si sforzò di inseguire l'innovazione delle concorrenti, ma era sempre due passi più indietro: le altre aziende si evolvevano offrendo servizi accessibili direttamente dalle TV o dai PC di casa, mentre Blockbuster non riusciva a "copiarne" le idee e trarre profitti da una strategia di "second mover advantage" (SMA), né tanto meno a rivoluzionare in chiave tecnologica il proprio business.
La crisi relativa al mercato europeo è invece da imputare principalmente alla pirateria informatica, molto diffusa in nazioni come Spagna e Portogallo, dalle quali Blockbuster avviò un immediato disinvestimento, ma anche in Italia, dove inizialmente l'azienda reagì ridimensionando gradualmente la sua presenza sul territorio, per poi abbandonare definitivamente il mercato nel 2012.
Anche durante la sua "golden age", tuttavia, Blockbuster commise diversi errori come, ad esempio, una non efficace gestione della clientela: con i nuovi servizi on-line il cliente era assistito telematicamente in modo davvero efficace poiché in grado di ascoltare quali fossero le reali esigenze del cliente e non focalizzato a mire espansionistiche troppo ambiziose.
Il business di Blockbuster è divenuto completamente obsoleto dai primi anni del 2000 ed il suo management non ha saputo ristrutturare l'azienda ponendola on-line e riadattandola alle nuove esigenze del mercato in continua evoluzione. L'azienda, fortemente in rosso, è stata successivamente acquisita, fino a chiudere l'ultimo negozio nel 2012 e dubito che qualcuno ne sentirà la mancanza.

Il caso KODAK: Kodak è una storica azienda fondata nel 1881 nello stato di New York, che per lungo tempo ha associato il suo brand alla fotografia analogica tradizionale. È stata per molti anni azienda leader della distribuzione di macchine fotografiche, pellicole e strumenti professionali ed amatoriali per lo sviluppo e la stampa di immagini fotografiche.
Dalla seconda metà degli anni novanta, tuttavia, iniziò a soffrire una netta riduzione delle vendite di pellicole fotografiche a causa della lentezza con la quale si affacciava alla tecnologia digitale: il mercato trovava più pratico e conveniente l'utilizzo di "SD cards" e chiavette "USB"; le macchine fotografiche digitali presero inevitabilmente il sopravvento e gli album fotografici da scaffale vennero sostituiti da cartelle virtuali contenenti immagini digitali. La possibilità di trasformare digitalmente le immagini ed inviarle istantaneamente via web è stata un'innovazione dirompente, ma distruttiva per lo storico modello di business di Kodak. Tuttavia, Kodak decise di non sostenere il rischio di cambiare radicalmente la propria natura e inizialmente si concentrò nel migliorare ed ottimizzare i prodotti esistenti, quando i suoi concorrenti, Canon e Sony, scelsero invece di investire nel digitale. Dalla strategia di Kodak non derivarono ritorni economici positivi;

al contrario, il bilancio annuale soffrì ingenti perdite mentre le concorrenti, dopo anni di investimenti in R&D e sperimentazioni sul mercato, prosperarono. La decisione di non adattarsi all'evoluzione tecnologica portò ad un inesorabile cammino verso la bancarotta. Dal 2012, onde evitare il fallimento, Kodak è stata costretta a cessare la produzione di apparecchi fotografici e concentrarsi nei settori della fotografia digitale, diagnostica medica per immagini e prodotti per la stampa.
Ma l'innovazione tecnologica è un processo inarrestabile: di recente, proprio le macchine fotografiche digitali che hanno "ucciso" Kodak, sono state spazzate via dall'industria degli smartphone.

Gli esempi appena forniti sono solo delle dimostrazioni delle potenzialità che l'innovazione basata su smartphone e tablet, app, cloud computing, banda larga, fibra ottica e le recenti tecnologie LTE e Wimax, possano radicalmente scombussolare, in positivo e non, il mercato in chiave economica e sociale.
Tantissimi potrebbero essere gli esempi coerenti con il concetto di innovazione disruptive, in diversi segmenti di mercato: basti pensare alle difficoltà incontrate dall'industria musicale e cinematografica, disturbata dall'azione della pirateria e del download selvaggio così come all'utilizzo dello streaming online.
Allo stesso modo, accessori quali navigatori e console portatili vengono rapidamente sostituiti da smartphone e tablet, fino ad arrivare ai grandi stenti in cui versa il mercato di quotidiani e periodici, nonostante il tentativo di lanciare le loro testate sulla rete per trarre un qualche profitto dall'advertising online in stile google.

Molto spesso, alla base dell'incapacità di innovare il proprio business, vi sono motivazioni di tipo organizzativo: si potrebbe addirittura stilare un elenco delle già note "bad practice" che fanno da muro all'innovazione, innescando brutte sorprese.
Tra le più comuni, vi è il fatto che l'azienda sia guidata da un top management privo di leader che dotati di una sensibilità adatta a comprendere le occasioni ed i conseguenti impatti dell'innovazione disruptive. Il top management dovrebbe essere sempre pronto a ristrutturare le attività interne in maniera continua e persistente anche quando le performance aziendali sono soddisfacenti, poiché l'innovazione potrebbe essere innescata da una improvvisa variazione delle esigenze di mercato coinvolgendo più risorse e dipartimenti e, se necessario, ridefinendo le responsabilità aziendali. Per questo, il top management dovrebbe adottare un approccio non solo reattivo, ma anche proattivo nei confronti del cambiamento.
Altre volte, non ci si trova pronti a fronteggiare il cambiamento poiché non viene posta la giusta rilevanza alle mosse innovative dei competitors, non tenendo conto del fatto che l'innovazione dipende anche da variabili esterne all'azienda: il mercato, indipendentemente dal tipo di business in cui si opera, è caratterizzato la maggior parte delle volte da una vastità di competitors che si fanno guerra a colpi di innovazione. Come sosteneva già Sun Tzu ne "L'arte della guerra", conoscere il proprio avversario risulta necessario per ottenere il successo. È fondamentale, quindi, preparare una contro-mossa in chiave "second mover advantage" (SMA), facendosi trovare preparati al cambiamento per rispondere alla competizione, tenendo il ritmo dell'innovazione disruptive.
Ancora, la mancanza o la scarsa allocazione di fondi di investimento in attività di R&D, è un limite allecapacità di adottare un rinnovamento interno. Mantenere attivo un dipartimento aziendale di ricerca è fondamentale per saper stare al passo con il mercato o per sviluppare idee innovative in grado di spiazzare e cambiare il mercato stesso. Diventa cruciale, allora, curare la struttura organizzativa e prevenire le "bad practice" enunciate per la sopravvivenza del business di una società.
Un'azienda che non incorpora una strategia fondata sulla continua innovazione tecnologica come cardine culturale a livello di corporate, rischia di essere spazzata via dal mercato. Questo succederà indipendentemente dal tipo di business in cui si opera, dall'heritage di cui si beneficia (dovuto ai passati successi) o dalle dimensioni aziendali. Tuttavia, perché questo non accada, le aziende devono essere capaci di reinventarsi periodicamente ed in modo continuo, cogliendo le opportunità dell'innovazione disruptive.
A differenza delle persone, le aziende potrebbero vivere per sempre, ma la battaglia dell'innovazione disruptive, molte volte, può rivelarsi "destructive".