

## Innovazioni di rottura

Da quando il fattore della rottura è diventato determinante per le imprese? Non è sempre stato così. Però le imprese più ammirate degli ultimi 30 anni sono state quelle che hanno investito in maniera consistente in ricerca e sviluppo, riuscendo a commercializzare innovazioni dirompenti o resistendo alle innovazioni introdotte dagli altri.

**Jason Pontin**

L'impressione generale che le innovazioni rivoluzionarie si stiano sempre più intensificando, si basa su dati concreti. Dal 1955 al 1993, secondo un Rapporto del 2012 della Kaufman Foundation, il turnover di "Fortune 500" è stato di 29 imprese all'anno. Dal 1995 al 2011 il turnover è stato di 39 aziende all'anno. Il Rapporto sostiene che l'intensificarsi delle innovazioni non può costituire l'unica spiegazione: il turnover più alto riflette anche un cambiamento nel criterio di selezione della lista di "Fortune" che, dopo il 1994, ha incluso un numero maggiore di aziende di servizi molto volatili, oltre a fusioni e acquisizioni. Un turnover di 39 aziende all'anno significa che più della metà delle aziende di "Fortune 500" vengono rimpiazzate ogni anno, se si includono quelle che entrano ed escono dall'elenco.

Ma l'interesse rivolto alle innovazioni di rottura non è solo di carattere statistico. È dettato anche dallo stupore verso i rapidi cambiamenti introdotti negli ultimi 30 anni dalle aziende tecnologizzate e dal desiderio di capire le ragioni per cui altre aziende non sono state in grado di modernizzarsi. Questo interesse ha origine con la ricerca di Clayton Christensen, professore presso la Harvard Business School, il cui primo studio, *The Innovator's Dilemma* (1997), introduce la definizione di *disruptive innovation*. Nelle intenzioni di Christensen la definizione doveva descrivere una innovazione in grado di creare un nuovo mercato e di distruggere quello preesistente e motivava in

maniera implacabile la ragione per cui le aziende di "Fortune 500", indipendentemente dall'efficienza con la quale venivano gestite, uscivano dalla classifica: per motivi del tutto logici i loro manager erano impegnati a soddisfare la domanda contingente dei propri clienti, piuttosto che pensare a come soddisfare i bisogni futuri. Per definizione, il soddisfacimento della domanda futura, attraverso un prodotto o un servizio completamente nuovi, spesso significa distruggere un business esistente, insieme a ricavi, personale qualificato, stabilimenti produttivi e catena distributiva. La distruzione creativa, spiegava Christensen, era sempre più semplice per una start-up che non aveva niente da perdere, piuttosto che per un'azienda consolidata.

Noi non crediamo che l'innovazione di rottura abbia luogo solo nelle piccole imprese (e, in verità, nello studio successivo, *The Innovator's Solution*, pubblicato nel 2003, Christensen ha descritto come aziende consolidate possano diventare innovative). Questo fascicolo di MIT Technology Review, dedicato alla classifica delle 50 aziende più rivoluzionarie al mondo, celebra due tipologie di innovatori. La prima è costituita da quelle start-up le cui innovazioni sovvertono l'egemonia nei mercati delle grandi società, fra cui il produttore di termostati Nest e Ambri, un produttore di batterie per l'immagazzinamento di energia su vasta scala. La seconda tipologia di innovatori rivoluzionari sono le aziende consolidate che vogliono mettere in discussione il proprio business, perché condividono la logica spietata di Christensen. Queste aziende includono Microsoft, con il suo innovativo sistema operativo Windows 8 (Steve Ballmer, nella pagina a fronte) e Xerox (Ursula Burns, a pag. 12).

Continuare a essere annoverati fra le nostre 50 aziende rivoluzionarie è un risultato perfino meno certo che continuare a fare parte della classifica di "Fortune 500". Brian Bergstein, vicedirettore di MIT Technology Review, osserva nell'introduzione del nostro servizio che «la rapidità con la quale la tecnologia avanza è impressionante. Soltanto 15 di queste 50 aziende erano nell'elenco anche lo scorso anno». Ma sarebbe interessante conoscere anche la opinione dei lettori. ■

Jason Pontin è direttore editoriale della edizione americana di MIT Technology Review.

