

# Matrimonio che fallisce

**RICERCA & SVILUPPO** - LE DUE ATTIVITÀ, NELLA MAGGIOR PARTE DELLE AZIENDE UNITE NELLA STESSA ORGANIZZAZIONE, HANNO INVECE PROSPETTIVE E APPROCCI COMPLETAMENTE DIVERSI: VANNO TENUTE SEPARATE, PRONTE PER NUOVI 'AMORI'

di ALBERTO FELICE DE TONI

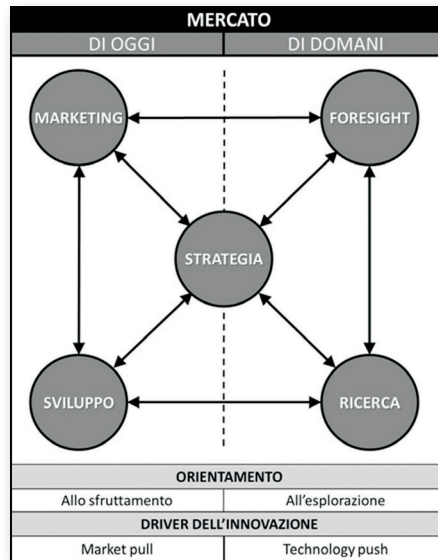


Nella gran parte delle imprese, Ricerca e Sviluppo (R&S) sono funzioni svolte all'interno della stessa unità organizzativa. Questa soluzione sembra essere la più naturale, giustificata anche dalle dimensioni, spesso ridotte, delle imprese italiane. Questa soluzione 'naturale', però, è concettualmente sbagliata. Lo si è capito nel tempo, come la storia di una coppia che col passare degli anni si rende conto che marito e moglie non sono fatti l'uno per l'altro. In altre parole, potremmo sentenziare 'Ricerca e Sviluppo: storia di un matrimonio fallito'. Perché far coesistere R&S è un errore strutturale? Per tre motivi.

## LE CAUSE DELLA INCOMPATIBILITÀ

Il primo è il diverso orientamento temporale: medio-lungo (Ricerca), breve-medio (Sviluppo). La conseguenza di questa differenza è presto detta: la Ricerca è orientata al mercato di domani, mentre lo Sviluppo è orientato al mercato di oggi. Il fatturato lo si fa con il mercato di oggi e questo crea all'interno dell'organizzazione una polarizzazione verso i clienti attuali. In pratica, lo Sviluppo tende a 'mangiarsi' la Ricerca. I clienti di domani aspettano pure, anche perché non si conoscono, non fanno ordini e non pagano. Il risultato finale è che la Ricerca è sempre in affanno e non riesce a disegnare l'offerta di domani. Quando il futuro arriva le imprese si trovano con tecnologie obsolete, gamme di prodotti vecchie e design superati.

Il secondo motivo per cui R&S non possono coesistere è che la Ricerca è 'technology push', mentre lo Sviluppo è



'market pull'. Per sviluppare nuove tecnologie e nuovi design la Ricerca deve studiare i trend in essere dell'evoluzione tecnologica, immaginare relazioni nel tempo tra tecnologie, prodotti e mercati a partire dalle tecnologie di un futuro sia prossimo, sia lontano. Lo Sviluppo, invece, è trainato da mercati attuali.

Il terzo motivo, per cui è opportuno separare R&S, è che la ricerca è orientata all'esplorazione di nuove opportunità di combinazione tra tecnologie, prodotti e mercati, mentre lo Sviluppo è orientato allo sfruttamento delle combinazioni già esistenti. In altre parole, lo sviluppo è una fase dentro un circolo virtuoso di marketing, progettazione, produzione e vendita volto alla massima efficienza, figlia della massima continuità in termini di processi operativi. La Ricerca, invece, è una fase dentro un circolo virtuoso di foresight, prototipazione e test volto a massimizzare l'innovazione, figlia della massima discontinuità in termini di soluzioni tecnologiche, design e funzionalità di prodotti e servizi. Si tratta di due circoli contrapposti che devono

bilanciarsi dinamicamente per garantire il massimo di continuità (efficienza) e discontinuità (innovazione).

## NUOVI STRUMENTI

Il cosiddetto foresight o anticipazione è una nuova funzione aziendale volta a identificare i nuovi trend di tecnologie, mercati, consumatori, normative. Il marketing sta allo Sviluppo nel mercato di oggi, come il foresight sta alla Ricerca nel mercato di domani.

Come quando le coppie si separano anche qui possono nascere nuovi amori. Ecco che la Ricerca che si era separata dallo Sviluppo adesso è pronta a sposarsi con il Foresight. Potremmo affermare 'Anticipazione e Ricerca: l'annuncio di un nuovo matrimonio'. A fare da testimone alle nuove nozze è la Strategia d'impresa che si preoccupa anche di far stringere nuove relazioni tra marketing e Sviluppo prodotti, i quali prima o poi potrebbero convolare anch'essi a nozze per restituirci una comunità finalmente felice.

## COMPLESSITÀ INTERNA ED ESTERNA

Oggi i prodotti e i servizi sono sempre più sofisticati. Nessuna impresa, anche grande, è in grado di presidiare tutte le tecnologie che entrano in un prodotto o servizio. Per questo motivo la Ricerca svolta all'interno è sempre più brokeraggio di conoscenza esterna e ricombinazione interna. In altre parole, la Ricerca e Sviluppo sta diventando sempre più Connessione e Sviluppo. La Ricerca si era appena sposata con l'Anticipazione, ma questa si è accorta che la sua partner sta invecchiando e si augura di trovarne una più giovane. Allora è proprio vero che l'amore è la cosa più difficile.

detoni@uniud.it