



“Molte delle recenti crisi che hanno colpito aziende, mercati e intere economie, sono imputabili a decisioni mirate solo al guadagno immediato e al profitto di individui senza scrupoli – a discapito del benessere futuro.”

– Samuel J. Palmisano, Presidente e CEO di IBM

100 anni di lungimiranza

IBM: L'importanza di “pensare a lungo termine”

La nostra passione: migliorare il mondo

Un secolo fa IBM era una piccola azienda che produceva bilance, timbracartellini e macchine tabulatrici. Oggi è una multinazionale con oltre 400.000 dipendenti in tutto il mondo e una chiara visione del futuro.

Tra le ragioni di questo successo, la più importante è una cultura profondamente radicata, basata su due principi chiave: lungimiranza e innovazione. Un'azienda deve costantemente rileggere ed interpretare l'ambiente in cui opera; farsi portavoce del cambiamento nella società, nell'economia, nelle tecnologie, nelle dinamiche di mercato e nei rapporti con i clienti. Deve sviluppare robuste doti di lungimiranza e, facendo leva su di esse, costruire un processo di innovazione che porti a un successo duraturo e sostenibile.

La lungimiranza di un'azienda può essere definita come *la capacità strutturata di un'impresa di avvertire, prefigurare, esplorare e prepararsi ad affrontare le possibili evoluzioni del futuro, formulando strategie, piani e linee d'azione sulla base di queste analisi.*

Un approccio lungimirante permette di ridurre l'incertezza nel “decision making” ed evitare sorprese, tenere conto delle conseguenze del cambiamento inaspettato e immaginare le alternative possibili per decidere la risposta migliore.

Citiamo le parole di Sam Palmisano, Presidente e CEO di IBM: “Quasi nessuna azienda al mondo resta sulla breccia per 100 anni. Noi ce l'abbiamo fatta perché IBM ha sempre guardato al futuro con perseveranza, mettendo le proprie competenze al servizio dei clienti, ovunque ce ne fosse bisogno”.



IBM crede nel progresso e ritiene che, attraverso l'applicazione di *intelligenza, ragione e scienza*, si possano migliorare non solo il business, ma anche la società e la condizione umana. Nel corso della sua storia, è passata dai timbracartellini ai mainframe e ai PC, fino ad arrivare ai software e ai servizi di consulenza, inseguendo con tenacia un obiettivo: migliorare il mondo.

Pianificare con lungimiranza

Il CEO di IBM, Sam Palmisano, ha detto recentemente che la capacità di IBM di adottare una prospettiva a lungo termine è un punto di forza dell'azienda e un grande vantaggio competitivo. Quando un'impresa abbraccia la cultura della lungimiranza, si crea un valore che influisce positivamente sui processi decisionali a più livelli.

- Orienta le strategie di investimento e l'allocazione delle risorse.
- Cambia le modalità di sviluppo dei talenti.
- Guida l'etica e il comportamento dei vertici aziendali e dei dipendenti.
- Definisce il ruolo dell'azienda nel settore industriale e nella società.
- Indica come e quando implementare azioni decisive.

È importante notare che non esiste un unico modo "giusto" per gestire la lungimiranza in seno all'impresa. IBM ha creato un approccio strutturato ed esclusivo per guardare al futuro, basato sulle best practice e le tecniche sviluppate nel corso degli anni; ma molte altre aziende hanno raggiunto il successo scegliendo una strada a loro propria.

Gli approcci alla lungimiranza aziendale possono essere molto diversi fra loro e dipendono da numerose variabili, non ultimi il settore, l'area geografica e le dimensioni dell'attività. Un'azienda di prodotti al consumo, ad esempio, avrà esigenze molto diverse rispetto a un'industria pesante o a un'impresa che opera nel settore dell'istruzione o nella Sanità. Analizzando in generale il modo in cui imprese appartenenti a diversi settori organizzano il proprio approccio alla lungimiranza, emergono quattro concetti cardine (Tabella 1): la struttura dell'approccio, la sua funzione nell'azienda, la posizione all'interno dell'azienda e il grado di maturità con cui le prassi lungimiranti vengono messe in atto.

Concetto cardine	Caratteristiche
Struttura dell'approccio	<ul style="list-style-type: none"> • Programmi formali o "ad hoc". • Personale fisso o part-time e ricorso a consulenti esterni. • Coinvolgimento di tutti i dipendenti nel processo oppure solo dei massimi vertici dirigenziali.
Funzione in azienda	<ul style="list-style-type: none"> • Punto d'ascolto, osservatorio, serbatoio di pensiero o incubatrice di business <i>in fieri</i>. • Focus sul mercato o focus interno. • Natura pratica/strategica o creativa.
Posizione in azienda	<ul style="list-style-type: none"> • Ricerca e sviluppo, design dei prodotti. • Sviluppo business nuovi ed emergenti, pianificazione strategica. • Intelligence competitiva e di mercato, marketing e comunicazione.
Maturità delle prassi lungimiranti	<ul style="list-style-type: none"> • Differenti orizzonti temporali: 1-3 anni, 3-5 anni, 5-10 anni e oltre. • Esigenze settoriali, prodotti al consumo o beni capitali, lead time per lo sviluppo dei prodotti e investimenti. • Focus sullo sviluppo di report e contenuti, o sulla promozione di innovazione e processi lungimiranti.

Tabella 1. Le aziende organizzano il proprio approccio al futuro seguendo quattro grandi direttrici. Le caratteristiche di ognuna dipendono da numerose variabili, non ultimi il settore, l'area geografica e le dimensioni dell'attività.

“Analizza il passato, ma non dimenticare di progettare il futuro. C'è una grossa differenza tra subire il futuro e viverlo.”

– Edward de Bono, scrittore'

Le best practice di IBM per l'innovazione e la lungimiranza

IBM ha sviluppato un set di strumenti e pratiche interne, centrate su tecnologia, società e business. Si tratta di capabilities eterogenee e in continua evoluzione, ognuna delle quali si rivolge a stakeholder diversi e differisce per strutture, finalità, collocazione e tempi. Insieme, questi strumenti formano un sistema globale che rappresenta la visione di IBM sul futuro e l'orientamento delle sue strategie d'azione. Queste capabilities comprendono:

Global Technology Outlook (GTO). Da oltre 25 anni, IBM Research pubblica uno studio annuale dei principali trend tecnologici, dedicato ai dirigenti aziendali. Questo studio analizza le più importanti innovazioni, che potrebbero avere un significativo impatto sulle aziende di tutto il mondo, specialmente nel settore IT. Sulla base dei dati che emergono da questo studio, IBM investe ogni anno 6 miliardi di dollari in ricerca e sviluppo.

Academy of Technology (AoT). Si focalizza sulle basi tecnologiche del futuro di IBM. I membri dell'Academy sono i massimi responsabili tecnici delle sedi mondiali di IBM, che svolgono attività di consulenza indipendente per dirigenti aziendali, organizzano studi e workshop, e tengono conferenze a tema.

Global Innovation Outlook (GIO). A partire dal 2004, ogni anno IBM ha riunito interlocutori di tutto il mondo per discutere dei grandi temi di attualità: risorse naturali, sicurezza, economie emergenti. Il GIO è un'interessante occasione di approfondimento e di ricerca di soluzioni comuni ai problemi che affliggono il nostro pianeta.

IBM Institute for Business Value (IBV). Un team globale di oltre 50 consulenti IBV conduce ricerche e analisi in vari settori e molteplici discipline. L'IBV produce documenti di thought leadership, ad esempio gli studi sui CxO, le agende per il futuro e studi sulla realizzazione del valore, e compila prospettive di settore sull'evoluzione di vari segmenti di mercato, dal retail alla Sanità.

InnovationJam. Gli InnovationJam sono forum online, che durano tipicamente da uno a tre giorni, nei quali i dirigenti aziendali discutono con i partecipanti dei principali argomenti o problemi. Proprio da un InnovationJam nel 2006 è scaturita l'idea dell'iniziativa Smarter Planet di IBM.

Market Development and Insights è l'organizzazione interna di ricerche di mercato di IBM, che esplora e analizza gli scenari plausibili per il futuro, assiste i decision maker nello sviluppo di nuove opportunità di mercato e aiuta a identificare le fonti di valore future. Gli analisti usano tecniche sofisticate per definire una prospettiva globale sui settori più promettenti, le tecnologie emergenti, la concorrenza, i nuovi mercati e le nuove economie.

Nel 1964 IBM fece quello che il CEO Thomas Watson, Jr., definì “il lancio più importante nella storia dell’azienda”. Pochi nuovi prodotti hanno avuto un impatto paragonabile a IBM System/360 sulle tecnologie, sul modo di lavorare, sul marchio stesso che li aveva creati. Con il System/360, IBM ha avviato la scalata al settore informatico, che ha dominato per decenni.

All’epoca, però, il successo non era scontato. La decisione di IBM di investire 5 miliardi di dollari – una cifra esorbitante – in qualcosa che avrebbe cannibalizzato le linee di prodotti esistenti fu un’immane scommessa con il destino. Il nuovo approccio imponeva ai clienti IBM di migrare ad una nuova architettura e rivoluzionare gli ambienti informatici. S/360 ha cambiato per sempre l’IT, ma anche IBM. S/360 sostituiva – con una sola famiglia compatibile – le cinque linee di computer che allora costituivano l’intera gamma IBM: per la prima volta le aziende potevano acquistare un sistema di piccole dimensioni e ampliarlo nel tempo.

25 anni dopo la nascita di IBM System/360, i prodotti basati sull’architettura S/360 e le sue estensioni rappresentavano oltre la metà del fatturato totale di IBM. La scommessa era vinta. Ma senza lungimiranza e volontà di innovare, valori profondamente radicati nella cultura di IBM, è difficile immaginare un investimento da 5 miliardi di dollari su un futuro solo immaginato.

Smarter Planet: la sfida del prossimo secolo

Nel novembre del 2008, il Presidente e CEO di IBM Sam Palmisano, in un discorso al Council on Foreign Relations, ha illustrato i punti di una nuova agenda per costruire un “Pianeta più intelligente”. Tutti i sistemi ed i settori diventano sempre più tecnologici, interconnessi e intelligenti – ha detto – e leader e cittadini possono approfittare di questa situazione per migliorare sistemi e settori.

Il concetto di “Smarter Planet” è uno dei frutti della filosofia IBM, che negli ultimi 100 anni si è evoluta teorizzando un collegamento tra il progresso tecnologico e la capacità di risolvere i problemi della società per migliorare il mondo. È espressione della cultura della lungimiranza di IBM, che si articola negli stessi processi che hanno reso possibile il lancio di altre iniziative di successo, orientamenti strategici e linee di prodotti. È stato sviluppato in un arco di tempo di 5-10 anni, inglobando trend documentati come l’infusione di *intelligence* nelle nostre vite quotidiane, nei sistemi e nei processi che fanno “girare” il mondo, in oggetti che nessuno mai definirebbe computer: automobili, elettrodomestici e capi d’abbigliamento, impianti agricoli e acquedotti, strade e reti elettriche.

Da una delle best practice di IBM illustrate in precedenza è nata l’idea di Smarter Planet come esercizio di lungimiranza. Nel 2006, in occasione di un InnovationJam mondiale a cui hanno partecipato oltre 150.000 persone da 100 Paesi (dipendenti IBM, clienti e altri interlocutori), è nata una sessione di brainstorming virtuale sulle nuove opportunità di business. Diversi concetti sviluppati durante quella sessione sono serviti da spunto per le tecnologie che oggi aiutano il nostro pianeta a diventare “più intelligente”. Da quando è stata lanciata l’iniziativa Smarter Planet, IBM ha collaborato con oltre 600 organizzazioni in tutto il mondo: ognuna dà il proprio contributo per trasformare la visione in realtà.

“Quando si parla di futuro, distinguiamo tre tipi di persone: chi lascia che sia, chi realizza le cose in cui crede e chi si chiede cos’è successo.”

– John M. Richardson, Jr., accademico e scrittore americano²

Abbracciare la cultura della lungimiranza

La lungimiranza – e il coraggio di agire in un’ottica di lungimiranza – distinguono un buon leader da un grande leader. Chi studia il futuro leggendo, ascoltando, discutendo, osservando e soprattutto *pensando*, non si limita a osservare il futuro ma contribuisce a dargli forma, a risolvere i problemi della società e a migliorare il mondo.

Per costruire e promuovere la *cultura della lungimiranza* all’interno di un’azienda non servono solo strumenti, tecniche e programmi speciali. Come IBM e altre imprese di successo hanno dimostrato, lungimiranza significa riconoscere che l’incertezza esiste e che possiamo gestirla e agire per influenzare il futuro. I primi 100 anni di IBM ci hanno insegnato a “pensare a lungo termine” e a capire l’importanza di una visione lungimirante come chiave di un successo non effimero.

Secondo David Jarvis dell’IBM Center for Applied Insights, “il difficile è trasformare una prudente lungimiranza in azione. A che serve avere una cultura della lungimiranza in azienda se

non si mettono in atto i suoi principi? Oggi non è facile dedicare tempo ed energie a pensare al futuro, perché il mondo ci impone la sua logica del ‘tutto subito, 24 ore su 24’. Ma un’azienda con una prospettiva centenaria, determinata a cambiare il mondo, deve assolutamente farlo”.

“Continua a essere curioso. Scruta l’orizzonte. Interessati alle grandi cose. È una scelta che ripaga.”

Durante la Grande Depressione degli anni ’30, IBM segnò un trend di crescita mentre l’economia americana stagnava. Molte aziende fallivano e i clienti tagliavano gli ordini delle apparecchiature IBM, ma Thomas J. Watson, Sr., continuava a tenere occupati i suoi operai nella produzione di nuove macchine, nonostante la debolezza della domanda. All’epoca Watson venne aspramente criticato per le sue scelte e fu persino richiamato dal Consiglio di Amministrazione. Watson, però, ebbe il coraggio di credere che un grande cambiamento fosse alle porte. E infatti, quando il Presidente USA Franklin Delano Roosevelt firmò il Social Security Act nel 1935, IBM fu l’unico vendor pronto a rispondere con scorte sufficienti di prodotti. Grazie al Social Security Act, IBM firmò un contratto storico con il governo americano per gestire le informazioni di 26 milioni di lavoratori e si creò un’enorme domanda di macchine per l’elaborazione dei dati. Fu “la più grande operazione contabile di tutti i tempi”, a cui seguirono numerosi ordini da parte di altri dipartimenti della pubblica amministrazione. Dato che IBM aveva avuto la lungimiranza di fare scorte di prodotti, mentre altre imprese chiudevano i battenti, l’azienda si trovò con tutte le carte in regola per acquisire la leadership di mercato per i successivi 50 anni.

Per saperne di più

Per ottenere informazioni dettagliate e conoscere le prospettive di IBM sulle problematiche più rilevanti per i dirigenti di livello C, visitate il sito: ibm.com/csuite

Per ulteriori informazioni sul Centenario di IBM:

ibm.com/ibm100

Ulteriori informazioni sulle risorse che aiutano IBM a sviluppare le sue doti di lungimiranza:

- ibm.com/iibv
- ibm.com/research
- ibm.com/gio

Ringraziamenti

David Jarvis

Senior Consultant

IBM Center for Applied Insights

Steve Rogers

Director

IBM Center for Applied Insights



IBM Italia S.p.A.

Circonvallazione Idroscalo
20090 Segrate (MI)
Italia

La homepage IBM è disponibile all'indirizzo ibm.com/it

IBM, il logo IBM, ibm.com, Smarter Planet, Global Innovation, Outlook e InnovationJam sono marchi o marchi registrati della International Business Machines Corporation negli Stati Uniti e/o in altri Paesi. Se, la prima volta che compaiono nella presente pubblicazione, questi e altri termini commerciali IBM sono contrassegnati con un simbolo commerciale (® o ™), indicano un marchio registrato negli Stati Uniti o un marchio di fatto di proprietà di IBM all'atto della pubblicazione del presente documento. Tali marchi possono anche essere marchi registrati o marchi di fatto in altri Paesi.

L'elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile nella sezione "Copyright and trademark information" all'indirizzo web ibm.com/legal/copytrade.shtml

I nomi di altre società, prodotti e servizi potrebbero essere marchi registrati o marchi di servizio di altri.

¹ Edward de Bono, "New Thinking for the New Millennium", 1999.

² John M. Richardson, "Making it Happen: A Positive Guide for the Future", 1983.

I riferimenti contenuti in questa pubblicazione a prodotti, programmi e servizi IBM non implicano che IBM intenda renderli disponibili in tutti i Paesi in cui opera.

Qualunque riferimento a prodotti, programmi o servizi IBM non implica l'utilizzo esclusivo di prodotti, programmi o servizi IBM. Prodotti, programmi o servizi funzionalmente equivalenti possono essere utilizzati.

La presente pubblicazione è fornita esclusivamente a titolo informativo. Le informazioni sono soggette a modifica senza preavviso. Per informazioni aggiornate sui prodotti e i servizi IBM, contattare l'ufficio vendite o il rivenditore IBM di zona.

IBM non fornisce consulenza in materia legale, contabile o di auditing, né dichiara o garantisce che i propri prodotti o servizi siano conformi alle prescrizioni di legge. È responsabilità del cliente osservare le disposizioni di legge e i regolamenti in materia di mercati finanziari, incluse le normative nazionali.

Le immagini potrebbero fare riferimento a modelli di progettazione.

© Copyright IBM Corporation 2011
Tutti i diritti riservati.



Si prega di riciclare