



Innovazione e lobbying, due facce della stessa medaglia

Carlo Marinoni
Senior Partner, GEA

Innovazione e lobbying, due facce della stessa medaglia

Nel mio lavoro mi sono sempre occupato d'innovazione e quando gli amici Alberto Cattaneo e Paolo Zanetto mi hanno suggerito di scrivere qualche riflessione sul rapporto tra lobbying e innovazione ne sono rimasto entusiasta. Da un lato, perché in passato ne avevamo discusso a lungo ed avevamo trascorso molte ore in aula a insegnare a giovani manager come la definizione di una regola fosse spesso uno strumento fondamentale per favorire la diffusione di un'innovazione in assoluto o competitivamente rispetto ad un'altra. Dall'altro lato perché ad di là di discussioni e insegnamenti teorici, tutti gli addetti ai lavori nell'innovazione, sanno perfettamente per esperienza quanto sia utile lo "strumento" della lobbying, al di là di certi pregiudizi che l'accompagnano, nella "cassetta degli attrezzi" di qualunque manager.

Per essere concreti, in questo mio intervento vorrei evidenziare tre casi paradigmatici, in cui il lobbying costituisce la leva strategica per diffondere l'innovazione e, quindi, per generare benefici ai consumatori finali.

L'inerzia di stato

Per illustrare il primo caso paradigmatico, consideriamo come esempio per i nostri ragionamenti un qualunque elettrodomestico, ad esempio una lavabiancheria. Un tempo non si badava al consumo energetico ed erano vendute sul mercato lavatrici che potevano consumare, per ciclo di lavaggio, l'una il doppio dell'altra (ovviamente, la macchina più "parca" era il frutto di un'attenta ricerca e innovazione). Con un prezzo al pubblico di €300 la più vorace e €400 la più parca, bastano circa 200 lavaggi per ripagarsi l'extra costo; con una media tra i 3 ed i 4 lavaggi a settimana (a meno di non installare l'elettrodomestico in una seconda casa) significa che il ritorno sull'investimento avverrebbe in meno di un anno e mezzo. La domanda però sorge spontanea. Quanto il consumatore era motivato ad acquistare la lavabiancheria che costava il 30% in più? Risposta semplice: nessuno acquistava quei prodotti, se non i cosiddetti "happy few", un piccolo segmento di consumatori "ecologisti" o "economisti". Semplicemente perché la maggioranza dei consumatori non è così sofisticata

da calcolare i ritorni sull'investimento né, spesso, ha neppure la possibilità di farlo, mancando i dati o gli addetti alle vendite specializzati (e motivati) a fare i conteggi al loro posto.

Ecco, quindi, la prima casistica: il produttore avveduto investe e innova perché sa che farà adottare la propria innovazione grazie all'aiuto del legislatore che, semplicemente, vieterà la vendita di elettrodomestici eccessivamente voraci di energia elettrica. Tutti ne hanno benefici (a parte forse le società elettriche), dal produttore innovatore allo stesso consumatore che spende un poco di più ora per risparmiare subito e rientrare molto rapidamente dell'extra costo sostenuto.

Di esempi simili ce ne sono a non finire, e con il progresso della tecnologia gli esempi si moltiplicheranno. Diventerà sempre più difficile per un consumatore capire i benefici derivanti dall'adozione di una nuova tecnologia, ancorché molto tangibili nelle proprie tasche; quindi, non resta altro che un legislatore attento per poter indirizzare gli stili personali verso un risparmio complessivo.

I pinguini sul pack

Avete presenti i pinguini che oscillano sul pack prima di tuffarsi in acqua? Devono farlo per andare a caccia di pesci e sfamarsi; quindi, tutti vogliono buttarsi. Tuttavia ondeggiano ed esitano; non è perché abbiano freddo, ma perché sanno che in acqua c'è il predatore e se tu sei il primo (ed unico) pinguino in acqua, hai il 100% di probabilità che il predatore ti avvisti e ti mangi. Se, invece, ti butti con tutto il gruppo di 10.000 pinguini, la tua probabilità di morire diventa irrisoria.

Pensiamo di nuovo ad un elettrodomestico. Questa volta a una lavastoviglie intelligente abbastanza da allungare il proprio ciclo di lavaggio in funzione del carico elettrico che la rete sta sopportando. Si tratterebbe, ovviamente, di un lavaggio "Eco" (che l'utente può scegliere in alternativa al lavaggio standard), che interrompe le operazioni elettricamente più intense quando c'è meno disponibilità di energia. Se io sono il primo/l'unico consumatore che acquista questo elettrodomestico non creo alcun beneficio al gestore elettrico, perché un'unica lavastoviglie non sposta i consumi. Viceversa, se attraverso un'azione di lobbying si fa in modo che tutti gli elettrodomestici abbiano un dispositivo che, effettivamente, li interrompa al momento giusto, allora l'innovazione può diffondersi. (Nota: a parte il forno ed un piano cottura elettrico, in linea di principio tutti gli altri elettrodomestici sono interrompibili). Le grandi utilities potranno spingere ancor di più su listini differenziati per fasce orarie o, addirittura, per carico elettrico di picco, proprio come nel caso delle industrie con i contratti interrompibili.

Pensiamo anche alla raccolta differenziata. Senza interventi legislativi, non ci sarebbe alcun incentivo per effettuare la differenziazione. Infatti, consideriamo due situazioni: a) nessuno differenzia -> non mi conviene differenziare, tanto nessuno lo fa; b) tutti differenziano e -> non mi conviene differenziare, tanto la mia condotta (irresponsabile) non incide per nulla (un singolo non sposta la qualità della raccolta) e faccio sicuramente meno fatica a non differenziare piuttosto che a impegnarmi e farlo. Con l'intervento del legislatore, questa situazione cambia (se non differenzio prendo la multa), e può nascere una filiera ricchissima di innovazioni per trattare i rifiuti. Se qualcuno ha visitato, ad esempio, i produttori di macchine per la cernita della plastica è rimasto sicuramente colpito e affascinato dalla sofisticazione dei sistemi messi a punto per il riconoscimento e la separazione. Un ultimo esempio. Consideriamo la legislazione che norma le sostanze pericolose all'interno delle apparecchiature (normativa RoHS: Restriction of Hazardous Substances). Se solamente un produttore, attraverso importanti sforzi di ricerca e sviluppo, adottasse norme di progettazione per eliminare le sostanze pericolose, non solo a livello ambientale non ci sarebbero benefici, ma il soggetto subirebbe gravi extra costi che lo penalizzerebbero grandemente rispetto ai concorrenti. L'intervento di un legislatore riporta il terreno competitivo in parità, imponendo a tutti i soggetti le medesime restrizioni. I consumatori ne hanno un beneficio attraverso il ridotto impatto ambientale; il produttore innovatore vede premiati i suoi sforzi; tutto l'indotto, a sua volta, evolve nella ricerca di nuove soluzioni. Solo grazie alla possibilità di fare lobbying sulla normativa RoHS un produttore innovativo può pensare di investire e progettare apparecchiature più eco-friendly.

Essere o non essere?

L'ultima fattispecie è quella del dilemma tra due condizioni parimenti benefiche, ma che non sono adottate in quanto mutuamente escludentisi. Pensiamo a tutte quelle situazioni dove uno standard genera valore.

Era meglio far evolvere il DVD verso il Blu Ray o verso il HD DVD? Francamente, ai consumatori poco importava e, probabilmente, la maggioranza di essi neppure ha mai saputo del dilemma; tuttavia, prima che uno standard prevalesse sull'altro non esisteva un mercato per "DVD Evoluti" (né supporti, né lettori); infatti pochissimi titoli di film erano disponibili poiché le Major non volevano correre il rischio di legarsi ad un formato senza sviluppo ed i consumatori non avevano incentivi ad acquistare lettori per formati nuovi con poca offerta di contenuti.

Consideriamo, poi, il caso dei telefoni cellulari. Negli Stati Uniti il legislatore non si è mai sognato di addentrarsi in normative particolari ed il risultato è stato quello di far fiorire tre standard di trasmissione (CDMA, TDMA, GSM), apparecchi di tutti i tipi, non esistenza di un concetto come "la SIM card". In Europa tutto fu normato, dallo standard di trasmissione alla SIM card (forma, dimensioni, posizione nella scheda di supporto). L'esito di tutta questa attività normativa? C'è chi sostiene che tecnologicamente il risultato finale non sia stato il più performante (quante polemiche tra GSM e CDMA!), sta di fatto che in Europa il mercato dei cellulari si è sviluppato infinitamente di più che negli Stati Uniti, portando in paradiso la Nokia a discapito del colosso Motorola.

Ovunque ci sia beneficio da uno standard, lì c'è spazio per l'attività (benefica) di un normatore che, dando le linee guida, consente a tutti gli attori di concentrare gli sforzi nella medesima direzione

e accelerare l'adozione dell'innovazione. Naturalmente, tale azione legislativa può avvenire solo se un'attività di lobbying richiama l'attenzione sul tema.

Conclusioni

Il lobbying è circondato di pregiudizi. È chiaro che avere leggi ad personam oppure “ad aziendam” contro gli interessi dei consumatori è deprecabile, ma dobbiamo interrogarci se sia sempre così. È sempre vero che le aziende hanno interessi contrapposti ai consumatori? Non accade che le aziende, con i loro sforzi di ricerca e innovazione, siano in grado di produrre oggetti utili ma non comprensibili dalla media dei clienti? O che sarebbero di beneficio attraverso un'adozione collettiva? Le tre tipologie di casistiche mostrano, invece, come innovazione e buona legislazione siano le due facce di una stessa medaglia, e che chi più di altri investe in innovazione deve considerare di investire anche in lobbying per aiutare e supportare le istituzioni a creare una legislazione efficace, tale da favorire la diffusione della propria innovazione.

Insomma, volete lanciare un nuovo prodotto o servizio? Avete progettato un macchinario

veramente innovativo per una qualche lavorazione? Siete sicuri che sarà sufficiente la vostra opera d'ingegno da sola per farsi largo sul mercato e avere successo? In alcuni casi sarà sicuramente così, ma vi siete mai domandati se tra le vostre funzionalità (o tra quelle che sareste in grado di includere) non ve ne sia qualcuna che rientri nelle tre fattispecie citate sopra?

E poi, siete veramente sicuri che un vostro concorrente non stia pensando esattamente la stessa cosa per ritorcerla contro di voi? Guardate la Formula 1: certamente uno dei templi della ricerca e dell'innovazione in tutti i settori (materiali, meccanica, fluidodinamica, elettronica, informatica, etc.): è ormai da anni che il vincitore è colui che sa meglio influenzare le normative a cui le monoposto dovranno rispondere nel campionato successivo, per quanto tali normative vadano largamente nella giusta direzione del contenimento costi e della sicurezza dei piloti e del team.

Takeaway

La lobby aiuta la diffusione delle innovazioni, che, in assenza di spinte, potrebbe arenarsi su tre problemi, che si materializzano persino quando l'innovazione dà concreti benefici, ma che però si rivelano...

1. ...Troppo sofisticati per essere compresi dal grande pubblico (ad esempio attraverso il break even tra l'investimento ed un risparmio ottenibile);
2. ...Realizzabili solamente attraverso la contemporaneità di comportamenti, coordinabili solamente grazie all'intervento di un soggetto terzo esterno (ad esempio, solamente se tutti noi adottiamo un comportamento, i nostri sforzi si sommano a dare un risultato positivo);
3. ...Coglibili attraverso la standardizzazione di una soluzione, su cui tutti i player dell'industria possano focalizzare i propri investimenti di sviluppo.