

# Innovazione

## Sintesi

*Innovare in modo sistemico e continuativo per essere competitivi, è questo ormai l'obiettivo ultimo di tutte le aziende. Tuttavia, non sempre le componenti individuali di imprenditorialità e creatività, alla base dell'innovazione, vengono supportate da un adeguato sistema organizzativo. Anzi, le imprese moderne trovano difficoltà a gestire il processo di innovazione in quanto l'innovazione è rottura, è una discontinuità nel sapere e nel saper fare; mentre le organizzazioni tendono ad essere orientate al controllo e avverse al rischio.*

*Quest'articolo prende in considerazione alcune soluzioni organizzative attraverso cui l'impresa può sviluppare quella "abilità ambidestra" attraverso cui essere costantemente innovativa - mediante "riserve organizzative" decentrate, sistemi di incentivazione ad hoc e modalità organizzative temporanee - e allo stesso tempo saper rapidamente implementare l'innovazione per raggiungere gli obiettivi di efficienza.*

Massimo Lanzanò  
Francesca Satriano

## Organizzare l'innovazione

### L'innovazione come discontinuità nel saper fare

Negli ultimi tempi, l'innovazione è stata posta al centro di innumerevoli dibattiti economici, sociologici e politici. D'altra parte basta uno sguardo anche superficiale della realtà per accorgersi di come nostri usi e costumi stiano cambiando, come le nostre esigenze di consumatore siano sempre più particolari e come le nostre imprese siano sempre più alla ricerca di "qualcosa di innovativo" da proporre per far fronte alla concorrenza sempre più agguerrita e al consumatore sempre più esigente.

Alla base dell'innovazione c'è l'invenzione, che è la creazione di una nuova idea.

L'innovazione è il processo di applicazione di una nuova idea per creare un nuovo processo o un nuovo prodotto. Quindi, non si può avere innovazione senza un'invenzione, ma non tutte le invenzioni possono tramutarsi in innovazioni: alcune invenzioni

# Innovazione

sono delle buone idee, ma non si adattano completamente al modello organizzativo dell'impresa e alle esigenze del mercato. Di più: l'innovazione spesso è tale, non perchè si basa su requisiti tecnologici nuovi, un primato tecnico-scientifico, ma perchè rovescia i modelli consolidati di consumo. E' storia degli anni Ottanta e Novanta l'innovazione della Philips con il lettore CD e il primato commerciale della Sony con il Walkman, capace di offrire occasioni di uso e di ascolto della musica fino ad allora sconosciute (lo stesso si può dire, *mutatis mutandis*, dell'i-pod della Apple).

Le imprese, tuttavia, vivono con difficoltà la gestione del processo di innovazione.

L'innovazione è rottura, è una discontinuità nel sapere e nel saper fare; mentre le organizzazioni sono in qualche misura una rappresentazione dell'essere umano: orientate al controllo e avverse al rischio. La propensione all'innovazione è infatti l'altra faccia della propensione al rischio dell'impresa. L'innovazione è un fenomeno aleatorio perchè richiede investimenti e risorse il cui rendimento è correlato alla rischiosità del progetto: questo aiuta a spiegare perchè non sono stati i produttori di macchine da scrivere meccaniche a introdurre la macchina da scrivere elettrica; gli inventori della macchina elettrica ad inventare la macchina da scrivere elettronica; le aziende che producevano valvole ad introdurre il transistor e così via. E' difficile smuovere le imprese da quello stato di inerzia su cui si sono adagate dal momento che hanno implementato la loro idea di business, la loro innovazione che le ha portate ad ottenere quel particolare vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Un tempo alle imprese bastava un'idea innovativa per ottenere un vantaggio competitivo e mantenerlo nel tempo. Oggi non è più sufficiente: un'innovazione permette ad un'azienda di avere un vantaggio competitivo per un arco temporale ridotto prima che compaia un

nuovo competitor.

Ma osservando più da vicino il problema del *time to market*, ci accorgiamo che le aziende innovative non sono soltanto quelle che riducono e velocizzano il processo di innovazione ma anche, e forse soprattutto, quelle capaci di allineare il timing dell'innovazione alla stagionalità della domanda (sull'esempio delle collezioni delle aziende del *fashion*), pianificando così il lancio dei nuovi prodotti a scadenze fisse, ravvicinate; permettendo peraltro ai processi aziendali dedicati all'innovazione di trovare una continuità e una sincronia non dissimile da quelle delle normali *operations* (e viene in mente il caso della Alessi o, più in là nel tempo, della Swatch).

## Arriviamo così al cuore del problema

L'innovazione è un processo estremamente complesso che incide in maniera estesa sulle attività dell'azienda. Essa determina effetti anche traumatici sui processi produttivi, sulle scelte di marketing e sulle logiche distributive. Le cosiddette *operations* aziendali, finalizzate prevalentemente all'efficienza, o comunque alle attività "normali" di business, sono forse i principali fattori di ostacolo alla, per altri versi tanto desiderata, innovazione. L'impresa innovativa e l'impresa operativa, così come queste due componenti all'interno di una stessa azienda, sono organizzazioni differenti, anzi dicotomiche. L'impresa innovativa è una organizzazione progettata per fare qualcosa per la prima volta; e i fattori di successo in una organizzazione innovativa sono completamente diversi e spesso opposti a quelli delle organizzazioni esistenti, che in generale sono delle organizzazioni operative.

Una organizzazione progettata per fare qualcosa bene per la milionesima volta non va bene per fare qualcosa per la prima volta. L'innovazione è una visione, un concetto astratto che si cerca di ricondurre alla realtà: un mercato ed una domanda che spesso non sono ancora

# Innovazione

chiaramente emersi.

Se l'innovazione è rottura e discontinuità, allora l'innovazione comprende anche l'errore: non sempre un'innovazione ha successo.

L'obiettivo di un'organizzazione innovativa è fondamentalmente diverso dall'obiettivo di un'organizzazione operativa. L'obiettivo operativo guarda al breve periodo e punta a massimizzare l'efficienza operativa. L'obiettivo innovativo è incerto e rischioso, ha luogo su archi di tempo più lunghi, parte dall'ipotesi che anche i fallimenti, nella fase iniziale, siano desiderabili, e così via.

La difficoltà delle imprese moderne sta nell'individuare quella soluzione organizzativa ottimale per cui sia possibile essere innovativa per ottenere vantaggio competitivo, e allo stesso tempo essere operativa per raggiungere gli obiettivi di efficienza.

## L'innovazione come fenomeno a più livelli

Sono molti i fattori che contribuiscono ad organizzare l'innovazione: la creatività individuale, l'imprenditorialità, i processi di apprendimento, il knowledge management ecc.. Questo contributo cerca di descrivere come tutti questi aspetti siano connessi tra di loro e come gli strumenti organizzativi possono facilitarne il contributo all'innova-

zione (vedi figura 1).

Punto di partenza del processo innovativo è l'analisi della dimensione individuale: grazie alla creatività e allo spirito imprenditoriale delle persone è possibile trasformare l'idea creativa in innovazione.

Ma per far sì che l'invenzione possa essere trasformata in innovazione, ossia il rendere disponibile un'idea alla produzione economica, è necessario fare un ulteriore passo avanti: passare dal livello individuale ad un livello più elevato, quello organizzativo. L'organizzazione può fornire una serie di strumenti, quali la struttura, il sistema di incentivi, la cultura per poter facilitare il processo di innovazione al proprio interno. Questo può essere la risultante di un lavoro di diffusione della conoscenza che può essere endogeno (apprendimento intra-organizzativo) o esogeno (apprendimento inter-organizzativo).

## Dall'idea al valore: creatività e imprenditorialità

Come sopra citato, il processo di innovazione nasce dal singolo individuo: l'idea creativa - l'invenzione - è individuale così come lo spirito di imprenditorialità, che svolge una funzione di ponte tra la creatività individuale e lo sviluppo di innovazione all'interno di un'organizzazione. La creatività può essere definita come un processo che

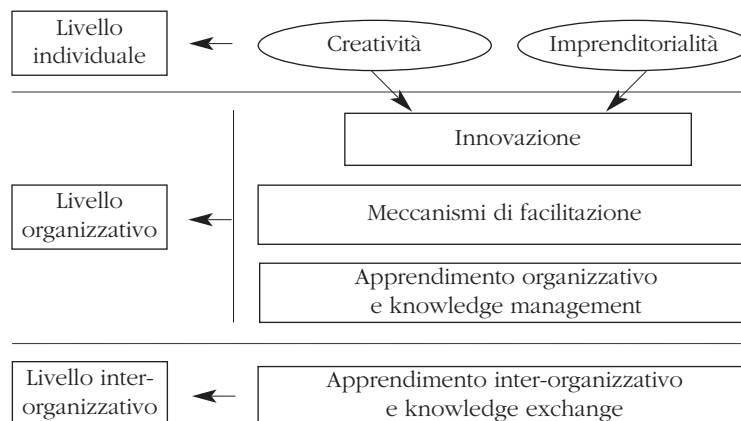


Figura 1 - Fonte:  
De Castri, Paparelli,  
Organizzare l'innovazione,  
Hoepli, Milano 2007

# Innovazione

produce qualcosa che è o viene considerato nuovo, combinando elementi esistenti in modi innovativi.

Ma affinché un'invenzione possa essere considerata innovazione è necessario un ulteriore collegamento per applicare tali processi all'organizzazione: l'approccio imprenditoriale. L'imprenditore è colui che fa da ponte tra l'idea creativa e l'innovazione. E' colui che fa sì che l'idea innovativa, di per se "distruttiva", possa essere implementata all'interno dell'azienda.

L'approccio imprenditoriale è fondamentale non solo rispetto alle innovazioni radicali, ma anche a quelle incrementali, le quali a volte rappresentano la base su cui si fondano le innovazioni più rilevanti.

## Dall'individuo all'organizzazione

Creatività e imprenditorialità, seppur elementi chiave nel processo innovativo, non sono sufficienti allo sviluppo e all'attuazione di questo, per far sì che un'idea creativa si possa trasformare in innovazione, è necessario un adeguato sistema organizzativo.

Quali meccanismi può attuare l'organizzazione per facilitare il processo di innovazione? Innanzi tutto, per un'analisi di più facile lettura, dobbiamo distinguere tra le soluzioni organizzative per la struttura informale da quelle per la struttura formale.

Le prime hanno come oggetto di analisi i ruoli e la cultura; le seconde la struttura e il sistema di incentivi.

Queste soluzioni opportunamente combinate permettono all'azienda di diffondere il processo di innovazione.

## Gli attori e i valori del processo di innovazione

E' interessante come prima cosa individuare chi sono gli attori del processo di innovazione. Gli studi individuano cinque attori principali:

- 1) *Generatori di idee*: in ciascuna fase di sviluppo di un'idea o di un'invenzione è necessario un sostenitore dell'idea. Il generatore è in genere una persona che si trova ad un basso livello organizzativo, ha un problema e sviluppa un nuovo tipo di risposta al problema.
- 2) *Champion*: sono coloro i quali profondono maggiore sforzo nel portare le idee innovative il più vicino possibile alla fase di implementazione. Possono coincidere con i generatori di idee o con altre persone all'interno dell'organizzazione, e mettono il loro spirito imprenditoriale al servizio di un'innovazione che reputano promettente e di valore.
- 3) *Gatekeeper*: sono persone intensamente connesse con l'ambiente esterno, dal quale ricevono informazioni che alimentano il processo interno di innovazione.
- 4) *Sponsor*: sono coloro che promuovono l'idea creativa. Una delle funzioni dello sponsor è quella di prestare la propria autorità e le proprie risorse ad un'idea per portarla più vicino alla commercializzazione. Gli sponsor sono in genere dirigenti intermedi che possono trovarsi in qualsiasi posizione all'interno dell'organizzazione e che abitualmente lavorano sia per l'organizzazione innovativa che per quella operativa.
- 5) *Orchestrator*: è necessario perchè le idee nuove non sono mai neutre. Le idee innovative sono distruttive, distruggono investimenti di capitale e carriere. L'orchestrator deve bilanciare il potere in modo che alla nuova idea venga data l'opportunità di essere messa alla prova tenuto conto dell'atteggiamento negativo dell'organizzazione. Una persona orchestra finanziando attività innovative e creando incentivi per i dirigenti intermedi perchè sponsorizzino idee innovative. La realtà mostra come, in alcune circostanze due o più ruoli possano essere svolti da un'unica persona. Si pensi ad esempio all'imprenditore della piccola media impresa che vuole sfruttare la propria idea creativa per lan-

# Innovazione

ciare - o rilanciare - il proprio business.

La cultura è un altro elemento da tenere in considerazione poichè essa gioca un ruolo importante nel creare un ambiente favorevole all'innovazione, poichè in essa sono contenute le radici di gran parte dei comportamenti organizzativi.

Attraverso i valori, la cultura può indirizzare i comportamenti in un'ottica innovativa poichè questi possono fungere da guida che faccia convergere i diversi obiettivi e le diverse unità lavorative.

Valori opportunamente trasmessi e connessi al lavoro quotidiano possono indirizzare l'organizzazione nella direzione dell'innovazione.

## **Differenziare, isolare, integrare.**

Numerose analisi sono state condotte al fine di individuare la struttura organizzativa ottimale per poter facilitare il processo di innovazione. Tutte, per quanto presentino diversità più o meno forti, evidenziano l'importanza di creare una struttura orizzontale, la quale, organizzando i dipendenti intorno ai processi chiave, elimina sia la gerarchia verticale sia i vecchi confini tra unità organizzative. In questo modo le organizzazioni cercano di ridurre i confini sia all'interno sia verso altre aziende facilitando così il processo di diffusione delle informazioni e della conoscenza e contemporaneamente permettendo la differenziazione, ovvero la separazione tra le attività operative da quelle innovative.

In quest'ottica è possibile effettuare una distinzione tra attività routinarie o non routinarie riferendoci rispettivamente alle attività di utilizzo dell'innovazione e a quelle di creazione dell'innovazione. Ad esempio, a volte una struttura organizzativa genera idee innovative ma non è la struttura migliore per l'utilizzo di tali idee, in altre parole, l'avvio dell'innovazione e l'implementazione del

cambiamento sono due processi distinti (Duncan, 1976).

Caratteristiche come decentramento e libertà dei dipendenti sono eccellenti per la fase di avvio delle idee, ma queste stesse condizioni rendono spesso difficile utilizzare i risultati di un'innovazione perchè l'attività di controllo è di più difficile attuazione e perchè è meno probabile che i dipendenti si trovino automaticamente coinvolti nel processo innovativo.

La struttura diversificata presenta delle difficoltà in termini di progettazione poichè elementi come formalizzazione e centralizzazione sono necessari, ancorchè utili, per le attività routinarie ma risultano da ostacolo al processo dell'ideazione creativa; mentre un elemento come la complessità favorisce quest'ultima ma costituisce un problema nel caso di attività di implementazione e routinarie, poichè si rende necessaria la soluzione di conflitti per giungere a una direzione comune.

Tuttavia solo la differenziazione organizzativa non basta, è necessario che vi sia anche differenziazione a livello fisico e finanziario. Questo "radicamento" della separazione delle attività innovative da quelle operative porta a sdoppiare l'impresa. Entrambe le attività sono necessarie all'impresa ma non possono coesistere nel medesimo contesto in quanto obiettivi, strumenti e caratteristiche sono profondamente diversi, ed anche portano ad ostacolarsi a vicenda. Com'è possibile quindi far coesistere le due tipologie di attività?

E' possibile ricostruire all'interno dell'azienda delle aree in cui si possa favorire la creatività è il processo di innovazione. Queste aree, vengono definite da (Galbraith 1982) delle *riserve* ovvero unità organizzative dedicate interamente alla creazione di nuove idee per affari futuri.

In questo modo è possibile riprodurre un contesto dove si possano saggiare le proprie idee rapidamente e dove i fallimenti siano desiderabili. E' preferibile saggiare i fallimenti in fase di sperimentazione piuttosto che al

# Innovazione

momento del lancio nuovo prodotto/processo; e non meno importante è il principio secondo cui “sbagliando si impara”: la nuova conoscenza può contribuire al processo di innovazione che si sta attuando.

Le riserve permettono la differenziazione in quanto ospitano persone che lavorano solamente per l'organizzazione innovativa. La differenziazione, però, ha insito in sé un problema in quanto riduce la probabilità che una nuova idea provata venga trasferita all'organizzazione operativa. Qui si presenta il problema della differenziazione/trasferimento. Il processo di transizione è di importanza cruciale perché rappresenta il collegamento tra le due organizzazioni. Per innovare in modo efficace l'azienda necessita di un'organizzazione innovativa, un'organizzazione operativa ed un processo per trasferire idee dalla prima alla seconda.

Un modo per ottenere sia l'invenzione che il trasferimento è quello di procedere per fasi, ovvero, differenziare nella fase iniziale e quindi iniziare il processo di transizione prima che sia completato lo sviluppo in modo che quando il prodotto è pronto per l'implementazione rimanga solo una piccola differenziazione.

Le organizzazioni che “sincronizzano” i team dedicati al *New Product Development* (dallo sviluppo all'ingegnerizzazione) con quelli di *New Product Introduction* (dall'ingegnerizzazione al mercato) si trovano nelle condizioni migliori per governare il processo di innovazione.

L'integrazione necessaria ad assicurare lo svolgimento del processo di innovazione è la risultante di soluzioni organizzative e di processo come quelle descritte, insieme ad alcune modalità di gestione delle attività operative.

Tra queste fondamentale è il project management che, se concepito come filosofia organizzativa e non solo come approccio strutturato alla gestione dei progetti, si rivela estremamente efficace per governare iniziative e

processi di innovazione, realizzando nel contempo alcune esigenze riconosciute dalle aziende come indispensabili, tra le quali:

- l'integrazione funzionale,
- la flessibilità organizzativa,
- l'orientamento al lavoro in team,
- il decentramento decisionale e operativo,
- l'utilizzo adeguato di procedure e pianificazione di controllo.

Naturalmente, sotto il profilo organizzativo, il project management si associa spesso a strutture a matrice (dove la dimensione verticale, che presidia le competenze specialistiche e l'efficienza operativa, incrocia quella orizzontale, orientata al raggiungimento degli obiettivi di progetto) e a *task forces* indipendenti (dove le risorse - umane ed economiche - sono interamente dedicate al progetto).

La coesistenza di obiettivi di progetto e obiettivi funzionali è all'origine delle inefficienze e dei conflitti che spesso caratterizzano queste formule organizzative. Al punto che, sebbene possa sembrare un paradosso, pensate come correttori per favorire l'integrazione, debbono spesso essere “corrette” da ulteriori soluzioni organizzative, quali *steering groups* o comitati di sponsor (in genere formati dai capi funzionali o dal top management aziendale) il cui compito è quello di risolvere le criticità dovute alla competizione interna per l'acquisizione delle risorse necessarie per lo svolgimento delle attività di progetto e per il raggiungimento degli obiettivi fissati dall'azienda. Spesso tuttavia la conflittualità e le inefficienze sono solo il frutto di una scarsa attitudine a gestire ambienti multi-progetto. Ogni progetto, preso singolarmente, può non giustificare il ricorso a soluzioni sofisticate e formalizzate: ma quando sono attivi più progetti contemporaneamente (la realtà nella gran parte delle imprese industriali) la chiara

# Innovazione

definizione delle priorità, la gestione dei carichi di lavoro, la corretta pianificazione diventa fondamentale, in ragione dell'interdipendenza delle risorse assegnate ai progetti.

## **Attrarre, incentivare e ricompensare l'innovazione**

Per favorire l'innovazione non basta l'individuazione di una struttura organizzativa ottimale ma è necessario anche che vengano forniti dei sistemi di incentivi adeguati.

L'organizzazione che vuole innovare richiede un sistema di incentivi diverso. L'obiettivo innovativo è più difficile, più rischioso e richiede un arco di tempo più lungo. Questi fattori implicano alcuni aggiustamenti del sistema di incentivi tradizionali, mentre il grado di adeguamento dipende da quanto innovativa sia l'organizzazione e da quanto siano attraenti le alternative esterne.

La funzione del sistema di incentivi è triplice: primo, gli incentivi devono attrarre verso l'azienda trattenere i diversi attori che contribuiscono al processo di innovazione. Secondo, gli incentivi forniscono delle motivazioni per lo sforzo extra, necessario per innovare. Infine una prestazione che abbia successo merita un premio.

I sistemi di retribuzione applicati all'impresa innovativa non devono limitare le ricompense ai risultati di breve periodo. È importante ricordare che il processo innovativo opera su un arco temporale molto lungo. Inoltre è necessario adottare inizialmente un sistema semplice di incentivi e passare ai tipi di incentivi più motivanti, più complessi e possibilmente più "destabilizzanti" solo se e quando i problemi di attrazione e motivazione li richiedano.

I sistemi di incentivi comprendono diversi tipi di motivatori interni, come l'opportunità di perseguire una propria idea, promozioni, riconoscimenti e compensi speciali. In primo luogo le persone possono venire attratte e motivate intrinsecamente dando loro semplicemente la possibilità e l'autonomia per perseguire le

proprie idee. Se si rende necessario, si può ottenere una spinta motivazionale mediante la promozione e il riconoscimento per prestazioni innovative come ad esempio la doppia carriera. Ad esempio, alla 3M un individuo può salire di salario e status fino all'equivalente di un *group executive*, senza diventare un manager. Alcune aziende offrono riconoscimenti speciali per elevate prestazioni di carriera. La IBM possiede i suoi programmi di borse di studio, in base ai quali la persona selezionata può lavorare a progetti di sua scelta per cinque anni. Quando si rende necessaria una maggior motivazione e/o l'organizzazione vuole segnalare l'importanza dell'innovazione, viene aggiunto un compenso speciale. Alcune aziende premiano i generatori di idee che hanno avuto successo con premi una tantum (*lump sum*). Questi premi sono creati dopo che l'idea ha avuto successo e servono principalmente a premiare i risultati piuttosto che attrarre innovatori e fornire incentivi per sforzi futuri. I programmi che prevedono una percentuale per il generatore di idee e membri originari del gruppo forniscono una motivazione ancora più forte.

La Apple Computer dichiara di dare diritti di autore ai dipendenti che scrivono programmi di software che vengono impiegati su apparecchiature Apple. Un altro sistema è quello di assegnare al generatore e al gruppo iniziale delle azioni "fantasma", che vengono valutate al momento delle vendite allo stesso modo in cui vengono valutati i guadagni. Questo sistema riproduce il processo del libero mercato e offre alle persone che si trovano all'interno le stesse opportunità di capitale di impresa e di rischio che troverebbero all'esterno.

I programmi speciali di ricompensa possono produrre motivazione e disfunzioni. Le persone che danno il loro contributo in fasi più avanzate, frequentemente si sentono cittadini di seconda categoria. Inoltre ogni programmazione che discrimini creerà delle sensazioni che

# Innovazione

il trattamento è ingiusto e probabilmente delle reazioni a catena all'interno dell'organizzazione operativa.

L'organizzazione innovativa richiede quindi dei sistemi di incentivi sia per i generatori che per gli altri attori che partecipano al processo di innovazione (come ad esempio gli sponsor).

E' necessario infine stabilire una chiara connessione tra sistema di retribuzione e sistema di valutazione delle prestazioni, in modo da trasmettere trasparenza nel processo e rinforzare i comportamenti desiderati.

## Organizzare l'informazione e l'apprendimento

Le differenti soluzioni organizzative analizzate facilitano l'apprendimento e la diffusione delle informazioni all'interno dell'azienda.

Infatti, l'innovazione può anche essere vista come un processo di apprendimento, poichè la tecnologia è spesso descritta nelle analisi economiche come informazione e l'innovazione è definita come un processo di acquisizione di informazioni.

Apprendimento e innovazione costituiscono intrinsecamente un processo collettivo e interattivo che implica il coinvolgimento di agenti, skill tecnici, frammenti di conoscenza, competenze e capacità eterogenei. Tra questi elementi si innestano meccanismi di contatto, interazione, integrazione e un complesso sistema di feedback. L'innovazione ha quindi una natura fondamentale sistemica, organizzativa e spesso spaziale e comporta collaborazione e operazione tra una moltitudine di attori diversi.

## Knowledge management

Si crea così un circolo virtuoso, dove la conoscenza genera innovazione, l'innovazione genera altra conoscenza. La circolazione e la disponibilità delle informa-

zioni all'interno dell'organizzazione permettono a questa di attivare e sviluppare il processo innovativo.

Per aumentare le probabilità che un'invenzione si trasformi in innovazione e per favorire il processo di innovazione, è necessario dunque che questa conoscenza sia diffusa all'interno di tutta l'organizzazione e che sia disponibile in ogni momento. Significa abbattere quelle barriere che ostacolano la circolazione delle informazioni per far sì che la conoscenza sia omogenea all'interno dell'organizzazione.

Un'appropriata gestione della conoscenza può, in ultima analisi, permettere di:

- risparmiare tempo nelle attività routinarie: una conoscenza diffusa permette di avere a portata di mano la soluzione a problemi di tipo più "operativo". E' possibile così, dedicare più tempo alle attività non routinarie
- facilitare il processo creativo: quest'ultimo è visto come l'incontro di diversi piani di conoscenza

## Knowledge Exchange

Il progresso tecnologico e l'innovazione coinvolgono solitamente una varietà di processi di apprendimento che possono derivare non solo da fonti interne (R&D, progettazione, *learning by doing* e *learning by using*, marketing, formazione, risorse umane interne) ma anche da fonti esterne (R&D condotta congiuntamente con i fornitori, imitazione, acquisizione di licenze, sfruttamento di letteratura scientifica, servizi forniti da consulenti, partecipazione a fiere ed eventi, conoscenze acquisite da fornitori e/o da clienti). Queste diverse fonti non sono alternative, piuttosto sono complementari: in generale le aziende utilizzano simultaneamente le fonti interne ed esterne.

Quindi, il sistema di impresa non è impermeabile all'ambiente esterno, anzi con esso mantiene un rapporto di

# Innovazione

scambio delle informazioni che incide sul processo di innovazione.

Quindi, il potenziale innovativo di un'impresa è da rintracciarsi non solo all'interno, ma anche all'interno di un sistema di innovazione nel quale gli attori sopra citati interagiscono per produrre idee e soluzioni innovative. Se questi sistemi raggiungono un certo grado di strutturazione e stabilità possono formare sistemi di innovazione regionali e nazionali. Le piccole aziende sono maggiormente dipendenti da fonti esterne rispetto a quelle grandi, perchè il costo di ricerca tra le varie fonti di innovazione è alto. Come conseguenza, il rischio di fallimento è alto anch'esso rispetto alle grandi aziende. Questo spesso produce una caduta nel tasso di innovazione.

L'apprendimento che si sviluppa fra soggetti indipendenti appartenenti ad un network collaborativo si esplicita in termini di incremento dell'eterogeneità della conoscenza scambiata fra gli attori in gioco, di rinnovamento della conoscenza, nonché come facilitatore nella concreta implementazione dell'innovazione.

Una corretta gestione della rete inter-organizzativa garantisce che il valore aggiunto di rete in termini di know-how sia, per ciascun attore della collaborazione, equo e ben bilanciato rispetto al contributo apportato. Così è possibile governare e ottimizzare i processi di coordinamento e apprendimento interorganizzativo, al fine di stimolare *un'innovazione continua e sistematica*.

Diversamente, il rischio è quello di assistere a comportamenti opportunistici in grado di far collassare la collaborazione, o quantomeno di ridurne significativamente l'efficacia.

I meccanismi che governano i network inter-organizzativi sono differenti da quelli che governano le imprese integrate: il meccanismo chiave generale di coordinamento si sposta dalla transazione alla relazione che trova fondamento nel rapporto di fiducia.

## Conclusioni

L'innovazione è una leva fondamentale per la competitività. La sfida odierna per l'impresa non è tanto, o soltanto, "saper innovare", quanto piuttosto "saper innovare in modo continuativo".

Innovare con continuità, generando valore per l'impresa e per il cliente, comporta una complessa gamma di scelte: dalla creatività progettuale alla razionalità organizzativa. L'innovazione genera stress all'impresa, sia di natura organizzativa che economica: l'impresa innovativa deve infatti saper stare in equilibrio tra pressioni contrastanti, come la dimensione squisitamente individuale e imprenditoriale dell'invenzione, e quella dell'agire organizzato del processo di innovazione.

A livello organizzativo, deve sviluppare una "abilità ambidestra": saper avviare l'innovazione (attraverso "riserve organizzative" decentrate, sistemi di incentivazione ad hoc e modalità organizzative temporanee) ma anche saper rapidamente ingegnerizzare l'innovazione, attraverso "l'altra" organizzazione, quella operativa, centralizzata, efficiente.

La gestione della conoscenza, infine, comporta la capacità di saper diffondere le informazioni sia a livello intra-organizzativo che inter-organizzativo, introducendo meccanismi regolatori differenti, più di "mercato", e conseguentemente fondando le relazioni interne ed esterne su solidi capitali relazionali.

Ne consegue che l'innovazione non è (solo) un problema di "ispirazione" e neppure (non soltanto) un problema di tecnologia, l'innovazione è un problema di management: saper fare e sostenere scelte per soddisfare la domanda attuale e quella futura, per gestire le attività operative correnti e quelle più rischiose e nuove, allocando risorse economiche e umane con efficienza ed efficacia.