



l'innovazione
NON SI FA DA SOLI

RICERCA, UNIVERSITÀ, IMPRESA, ENTI PUBBLICI:
FARE RETE PER FARE SVILUPPO



Le nuove logiche organizzative e manageriali per l'Open Innovation

La “prospettiva aperta”

Luigi Serio

Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano



Minimal informations



- 1964, married three sons
- I teach Business Policy at Catholic University and manage “people management practice” at Fondazione Istud
- Scientific coordinator of “Piattaforma India”, network for sme’s
- Visiting professor at EM Grenoble and Linkoping University
- Main topics are: Small business growth, New business model, Network and regional embeddedness, Entrepreneurship , New emerging organisation form
- Related publications on..
- Luigi.serio@unicatt.it

indice

- Il background teorico
- La forma organizzativa emergente: la rete
- Il contesto di riferimento
- Il paradigma dell'open innovation
- Nuove Priorità e L'impatto sull'organizzazione e sul capitale umano
- La sintesi organizzativa



UNIONE EUROPEA



MINISTERO DELLO
SVILUPPO ECONOMICO
Dipartimento per lo sviluppo
e la coesione economica



REGIONE PUGLIA
Area Pubblica per lo sviluppo
il lavoro e l'innovazione

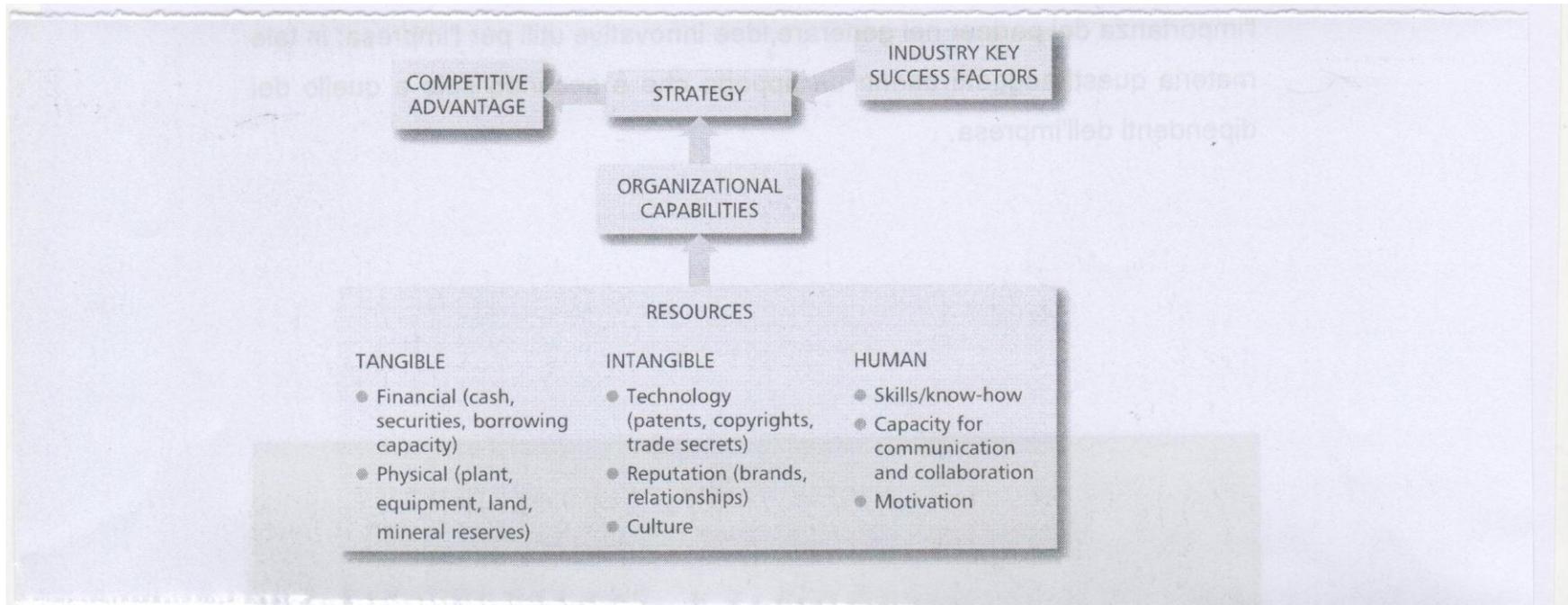
a·r·t·i·
Agenzia regionale
per la ricerca
e l'innovazione

ilo
TUM Puglia

Le nuove logiche organizzative e manageriali per l'Open Innovation :

IL BACKGROUND TEORICO

Il background teorico: Risorse , competenze e vantaggio competitivo



Dalle risorse alle competenze distintive

Singole risorse a sè stanti non producono alcun vantaggio competitivo.

Le competenze organizzative sono definite come la capacità di un'impresa di combinare le proprie risorse per raggiungere un obiettivo stabilito.

Non tutte le competenze organizzative rappresentano però la base cui l'impresa può fondare il proprio vantaggio competitivo. Le competenze organizzative su cui l'impresa può fondare il proprio vantaggio competitivo si definiscono competenze distintive.

A core competence is the result of a specific set of skills or production techniques that deliver value to the customer. Such competences enable an organization to access a wide variety of markets.

[Prahalad and Hamel]

Il background teorico

The resource-based view of the firm

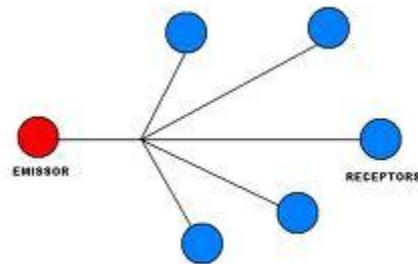
L'impresa come insieme di risorse e competenze che costituiscono la base per la formulazione di una strategia vincente.

- Il vantaggio competitivo, e NON le caratteristiche del mercato, diventa la prima fonte di maggiore redditività.
- Il vantaggio competitivo si fonda su risorse e competenze d'impresa.
- Il compito della strategia non è quello di selezionare il mercato migliore ma di stabilire come sfruttare al meglio le risorse interne per essere competitivi.

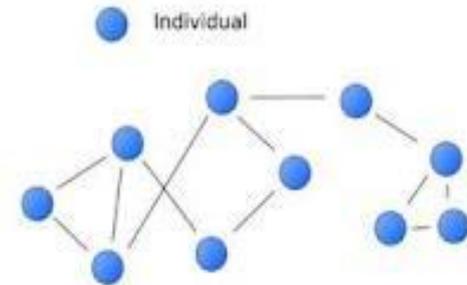
L'emergere della rete

Da interno a esterno

Da interno/esterno a esterno



Esquema de difusió general



L'impatto sul business model

- Blue ocean strategy
- Mondi globali
- Acquisizioni e Joint venture
- Nuove forme organizzative
- Corporate venture capital
- Crowdsourcing e Open source



UNIONE EUROPEA



MINISTERO DELLO
SVILUPPO ECONOMICO
Dipartimento per lo sviluppo
e la coesione economica



REGIONE PUGLIA
Area Pubblica per lo sviluppo
il lavoro e l'innovazione

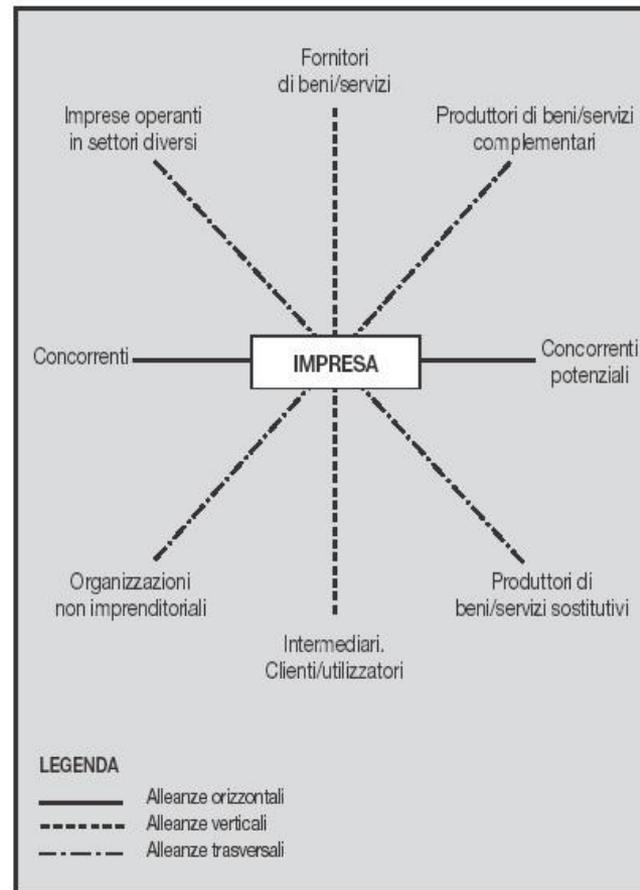
a.r.t.i.
Agenzia regionale
per la ricerca
e l'innovazione

ilo
Innovazione
Lavoro
e
Innovazione

Le nuove logiche organizzative e manageriali per l'Open Innovation:

QUALI FORME ORGANIZZATIVE: LA RETE D'IMPRESA

Gli attori della relazione e le tipologie di rete



Le alleanze orizzontali

Sono iniziative di collaborazione, con imprese operanti nello stesso settore (concorrenti attuali) o con potenziali nuovi entranti (concorrenti potenziali):

- basate sulla *ridondanza* dove aziende replicano attività di ricerca analoghe per poi confrontarsi sui risultati
- basate sulla *complementarietà* per condividere know how e accesso alle risorse distintive

Le alleanze verticali

Sono iniziative di collaborazione,
a monte e a valle della catena del valore.

- A monte coinvolgono fornitori di materie prime, componenti e semilavorati, o con imprese di servizi funzionali a produrre l'output delle attività aziendali
- A valle riguardano gli accordi per la distribuzione commerciale o fisica

Obiettivi principali sono:

- l'efficienza nell'acquisizione delle risorse e dell'apprendimento;
- l'efficacia per velocizzare dimensioni di capillarità a livello commerciale.

Le alleanze trasversali

Sono iniziative di collaborazione tra imprese che operano in settori differenti, svolgendo attività non riconducibili alla stessa filiera.

Focus:

- diversificazione su business non correlati;
- partnership con enti di natura non imprenditoriale (Università, centri di ricerca, servizi specifici);
- acquisizione di competenze non *core*.

L'oggetto delle relazioni

- Accesso alla *knowledge base* dei partner
 - Focus: efficiente sfruttamento del proprio patrimonio di conoscenze e/o colmare il divario
 - Esempio: accordi tattici con centri di ricerca diffusi global

- Trasferimento di conoscenza
 - Focus: effettivo assorbimento da parte di una organizzazione docente
 - Esempio: accordo Fiat Chrysler

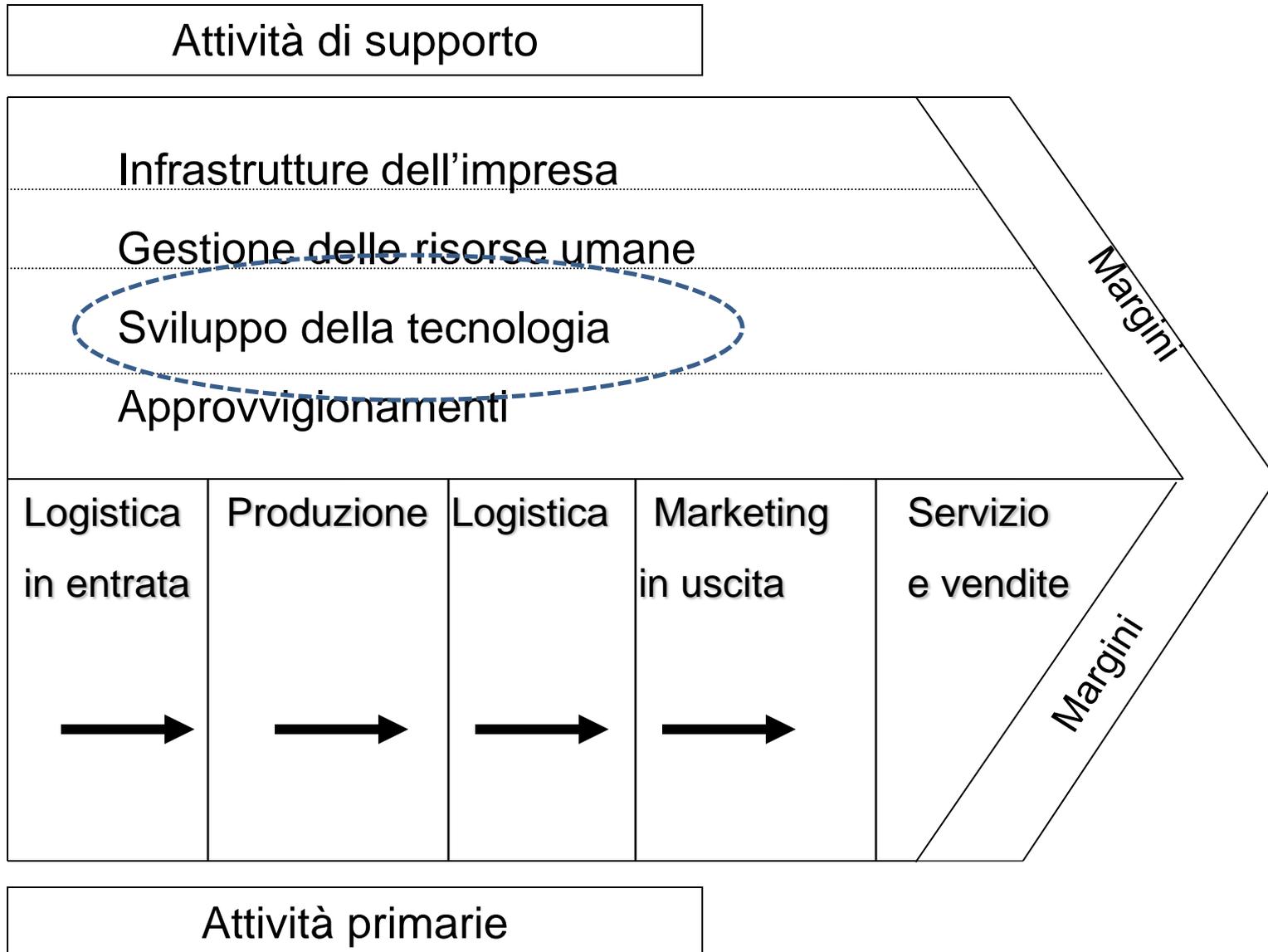
- Coproduzione di conoscenza
 - Focus: condividere i costi di nuova conoscenza
 - Esempio: semiconduttori Grenoble

Le reti di impresa

In cosa possono aiutare?

- Completano la strategia dell'azienda e ne diventano parte integrante
- Permettono di affrontare il mercato che cambia
- Rafforzano la competenza distintiva, completandola con alcune dimensioni, non controllate direttamente
- Condividono investimenti che autonomamente non potrebbero essere fatti

In quale fase del processo della catena del valore





UNIONE EUROPEA



MINISTERO DELLO
SVILUPPO ECONOMICO
Dipartimento per lo sviluppo
e la coesione economica



REGIONE PUGLIA
Area Pubblica per lo sviluppo
il lavoro e l'innovazione

a.r.t.i.
Agenzia regionale
per la ricerca
e l'innovazione

ilo
Innovazione
Lavoro
e
Innovazione

Le nuove logiche organizzative e manageriali per l'Open Innovation:

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Dal mondo delle imprese

“Competitors are emerging from everywhere”

“The market imposes innovation”

“Business Model change is dramatic ...40% sales now on the internet”

“Globalization, commoditization, higher cost structure, increasing specialization...”

“We must innovate to justify our existence”

“No growth without changing ourselves and the industry itself”

“Last year’s products are last year’s dollars”



UNIONE EUROPEA



MINISTERO DELLO
SVILUPPO ECONOMICO
Dipartimento per lo sviluppo
e la coesione economica



REGIONE PUGLIA
Area Pubblica per lo sviluppo
il lavoro e l'innovazione



ARTI
Agenzia regionale
per la ricerca
e l'innovazione



ilo
100. Page

Dal mondo delle istituzioni

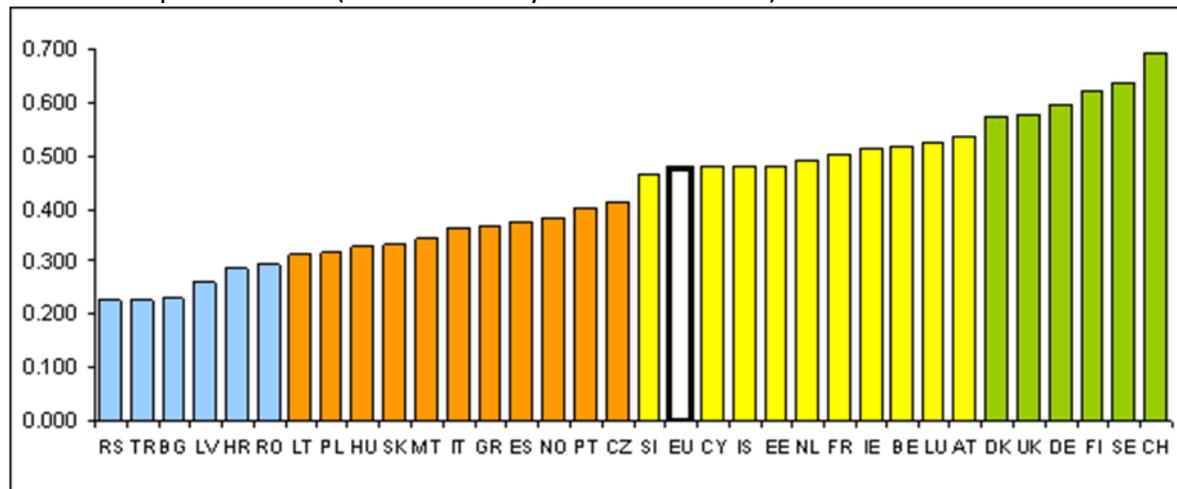
European Innovation Scoreboard

- Obiettivo: analisi comparata delle performance in innovazione; introdotto nel 2001 su iniziativa della Commissione Europea
- Target: paesi membri UE + Islanda, Norvegia, Svizzera, Serbia e Turchia
- Indicatori: <http://www.proinno-europe.eu/page/2-introduction>

Innovazione e Sviluppo

European Innovation Scoreboard

Innovation performance (2009 Summary Innovation Index)



Fonte: European Innovation Scoreboard 2009

Il contesto cambia

I fattori di vulnerabilità e le ragioni del cambiamento

Impresa e Mercato

- Né la grande dimensione né il ruolo di leader di mercato assicurano il successo
- La capacità di proporre nuovi prodotti o funzioni d'uso rappresenta il vero asset per lo sviluppo di lungo periodo
- Maggiore disponibilità di *private venture capital*

Impresa e Società

- Maggiore mobilità dei *knowledge workers*
- Il profitto non può essere l'unico obiettivo: legame con il territorio, attenzione ai diversi stakeholder, sostenibilità economica e ambientale
- É necessario spostare l'attenzione dall'azionista al cliente in quanto reale base della crescita aziendale

I fattori in evoluzione

Le direzioni del cambiamento:

- Le aziende “usano” risultati di ricerca di base prodotti in contesti pubblici e privati piuttosto che produrre attività di ricerca interna e “proprietaria”
- L’innovazione è sempre più democratica, esce dall’alveo della funzione R&S
- L’innovazione diventa globale: il sistema di relazioni che la genera ha carattere sovra nazionale
- Le aziende ottimizzano i costi di produzione di innovazione investendo nei ruoli dei broker tecnologici all’interno di ecosistemi innovativi

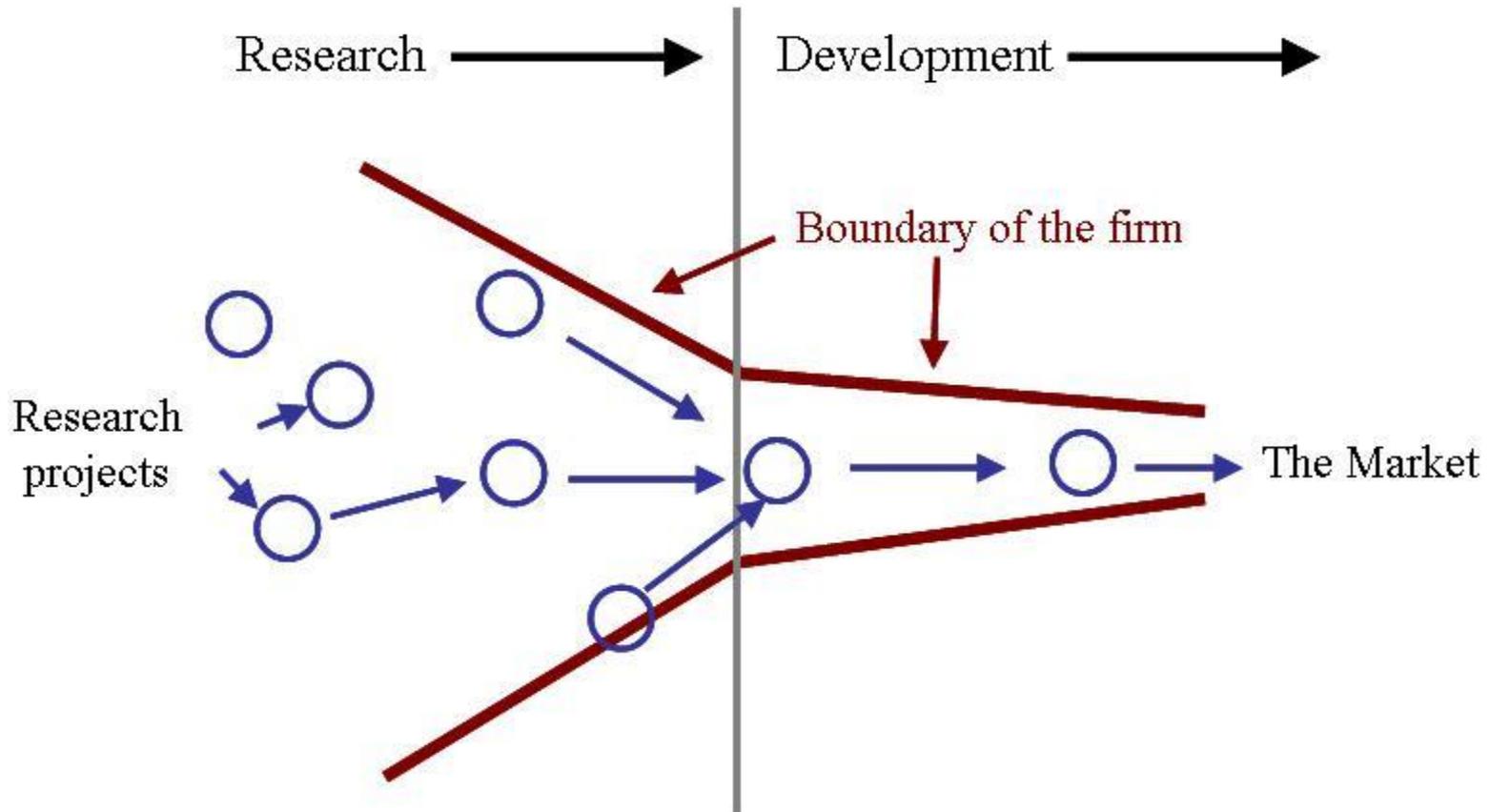
Il modello tradizionale di innovazione

Closed Innovation Model

[...] successful innovation requires control...it means that companies must generate their own ideas that they would then develop, manufacture, market, distribute and service themselves. This approach calls for the self reliance: if you want something done right, you've got to do it yourself.

(Chesbrough, 2003)

Closed Innovation Model





UNIONE EUROPEA



MINISTERO DELLO
SVILUPPO ECONOMICOM
Dipartimento per lo sviluppo
e la coesione economica



REGIONE PUGLIA
Area Pubblica per lo sviluppo
il lavoro e l'innovazione



Closed Innovation Model

Le caratteristiche

- Enfasi sulle barriere all'entrata: importanza della funzione R&S e investimenti in tutela della PI
- Controllo
- Prospettiva “gerarchica” dello sviluppo
- Importanza della dimensione d'impresa
- Valorizzazione del capitale umano interno

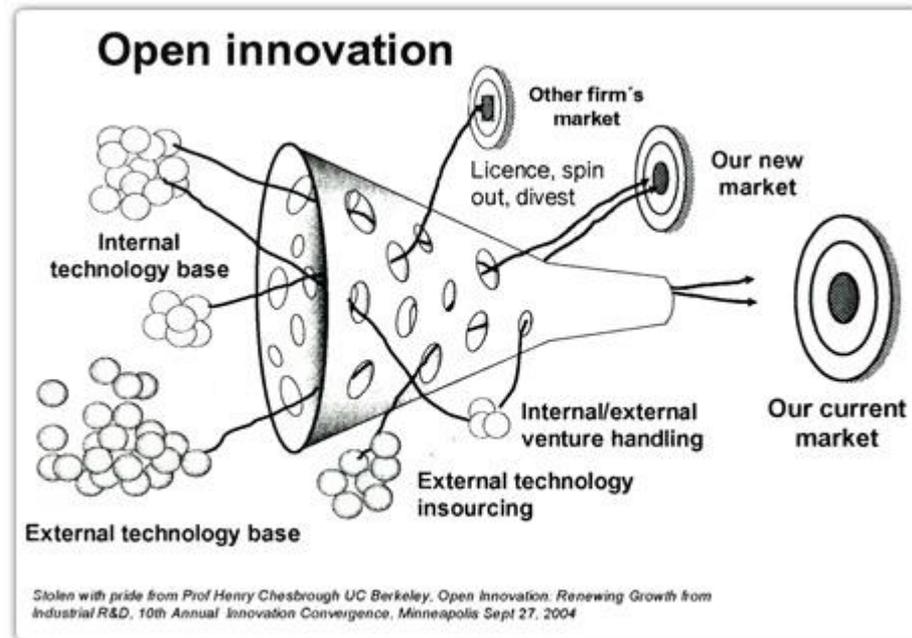
Il modello emergente di innovazione

Open Innovation Model

Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. [This paradigm] assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology.

(Chesbrough, 2003)

Open Innovation Model





UNIONE EUROPEA



MINISTERO DELLO
SVILUPPO ECONOMICO
Dipartimento per lo sviluppo
e la coesione economica



REGIONE PUGLIA
Area Pubblica per lo sviluppo
il lavoro e l'innovazione



ARTI
Agenzia regionale
per la tecnologia
e l'innovazione



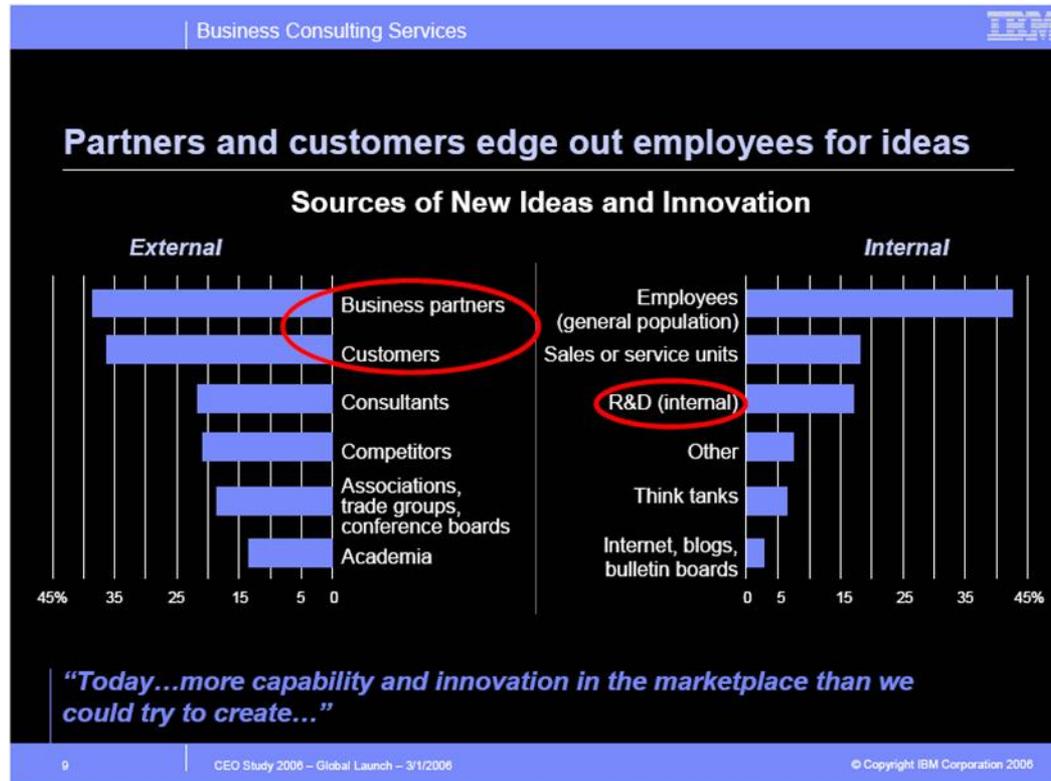
ilo
Istituto per lo sviluppo
tecnologico

Open Innovation Model

Le caratteristiche

- L'innovazione nasce dalla cooperazione tra più organizzazioni e tra queste ed istituti di ricerca e università
- Il modello si basa sulla diffusione della conoscenza tra i partner
- L'obiettivo: la generazione di idee/innovazioni
- Si genera uno scambio continuo tra conoscenza interna ed esterna

Il trend di innovazione in impresa





UNIONE EUROPEA



MINISTERO DELLO
SVILUPPO ECONOMICO
Dipartimento per lo sviluppo
e la coesione economica



REGIONE PUGLIA
Area Politiche per lo sviluppo
il lavoro e l'innovazione

a.r.t.i.
Agenzia regionale
per la ricerca
e l'innovazione

ilo
TUM Puglia

Le nuove logiche organizzative e manageriali per l'Open Innovation:

NUOVE PRIORITÀ E L'IMPATTO SULL'ORGANIZZAZIONE E SUL CAPITALE UMANO



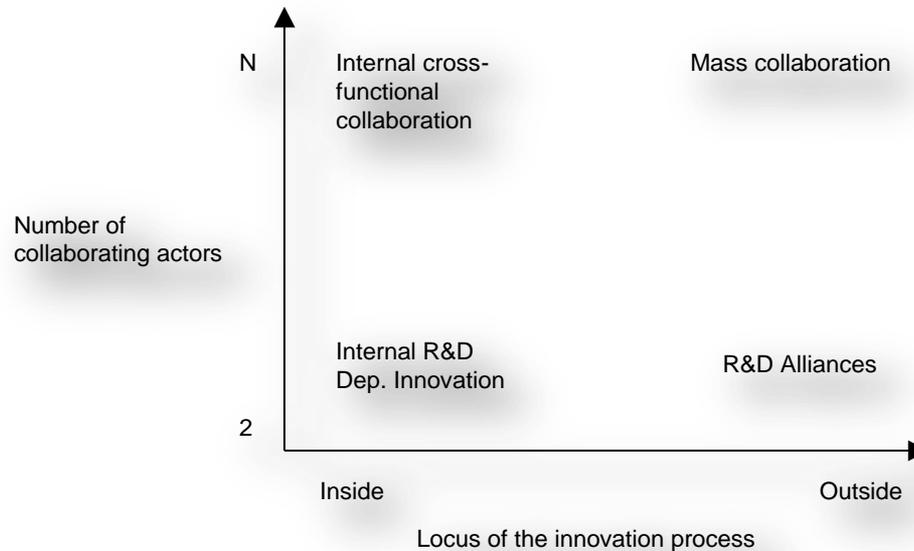
Open Innovation Model

Le questioni aperte

- Il grado di complessità organizzativa
- L'impatto sul capitale umano
- I luoghi dell'innovazione.
- La divisione del lavoro
- I meccanismi di formazione e di governo

Open Innovation Model

Il grado di complessità organizzativa



Fonte: Fredberg, Elmiquist e Ollila (2008)

Politiche di gestione delle R.U.

Politiche di HRM	Pratiche che incoraggiano l'imprenditorialità e l'innovazione
<i>Recruitment e selezione</i>	<ul style="list-style-type: none">☑ ricerca di candidati sia su fonti interne che esterne;☑ varietà nei percorsi di carriera;☑ criteri di selezione poco formalizzati
<i>Job Design</i>	<ul style="list-style-type: none">☑ orientamento di lungo termine nella pianificazione;☑ definizione ampia dei compiti;☑ minore strutturazione dei compiti e dei ruoli;☑ orientamento ai risultati nella descrizione dei compiti e dei ruoli;
<i>Valutazione delle performance</i>	<ul style="list-style-type: none">☑ coinvolgimento dei dipendenti;☑ orientamento bilanciato individuo-gruppo:☑ enfasi su efficacia rispetto ad efficienza;☑ orientamento ai risultati (non ai processi);☑ tolleranza degli insuccessi;
<i>Formazione e sviluppo</i>	<ul style="list-style-type: none">☑ orientamento di carriera di lungo termine;☑ formazione non solo tecnica (più ampia);☑ training definito su base individuale;☑ partecipazione del dipendente al processo di scelta;☑ training continuo, anche ai livelli più alti dell'organizzazione;
<i>Premi e incentivi</i>	<ul style="list-style-type: none">☑ enfasi su performance di lungo termine;☑ decentrati a di divisione o dipartimento;☑ tagliati su individui;☑ premi e incentivi basati sul merito;☑ premi significativi dal punto di vista finanziario;

Open Innovation Model

Le competenze critiche

Competenze core

- Capacità analitiche
- Conoscenza del mercato e dei competitor
- Capacità relazionali
- Conoscenza del settore e dei principi di strategia
- Project management
- Time management
- Gestione dei gruppi di lavoro
- Decision making
- Conoscenza del settore di riferimento

Competenze advanced

- Gestione dei conflitti
- Visione dell'impresa
- Condivisione degli obiettivi
- Gestione dell'innovazione
- Negoziazione
- Risk management
- Pianificazione strategica
- Business planning
- Gestione di opzioni diversi nel business di riferimento

I luoghi dell'Innovazione

- Le grande impresa



- Cluster



- Technology Park



- Cloud



- Le filiere formative



Open Innovation Model

diversi ruoli per le organizzazioni

➤ Organizzazioni che finanziano l'innovazione:

- Investors: forme tradizionali e non (venture capital, angel investors, private equity investors) di finanziamento
- Benefactors: ex. organizzazioni filantropiche

➤ Organizzazioni che generano innovazione:

- Innovation explorers: scoprono la ricerca impiegata nei laboratori di R&D
- Innovation merchants: esplorano set specifici di conoscenza che può essere codificata e trasferita in IP e venduta al mercato
- Innovation architects: realizzano architetture che semplificano la complessità tecnologica ed offrono parti distinte di un sistema alle altre imprese
- Missionaries: enti non-profit che creano innovazione per una giusta causa

➤ Organizzazioni che trasferiscono tecnologia sul mercato:

- Innovation marketers: realizzano alcune funzioni per altre imprese
- Innovation one-stop centers: gestiscono i prodotti ed i servizi in generale; sono mediatori

Open Innovation Model

I meccanismi di formazione e di governo

I diversi tipi di legami tra gli attori:

- **Formali:** relazioni contrattuali e pianificate. Continuità e stabilità.
- **Informali:** cooperazione e condivisione di conoscenza. Minore certezza a fronte di maggiore libertà e apertura all'intercettare innovazione.
- **Profondi:** interazioni intense e fiduciarie tra pochi partner.
- **Ampi:** interazioni occasionali tra un numero elevato di attori molto diversificati.

Open Innovation Model

Fattori critici di successo e rischi

- Le competenze manageriali e la cultura organizzativa degli attori
- Il grado di fiducia e l'intensità dello scambio di informazioni tra gli attori
- Multiculturalità degli attori
- Costi delle transazioni
- Presidio delle competenze core
- Sistemi di interessi, valori professionali e schemi cognitivi differenziati



UNIONE EUROPEA



MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO
Dipartimento per lo sviluppo
e la coesione economica



REGIONE PUGLIA
Area Pubblica per lo sviluppo
il lavoro e l'innovazione



ARTI
Agenzia regionale
per la ricerca
e l'innovazione



ilo
100. Page

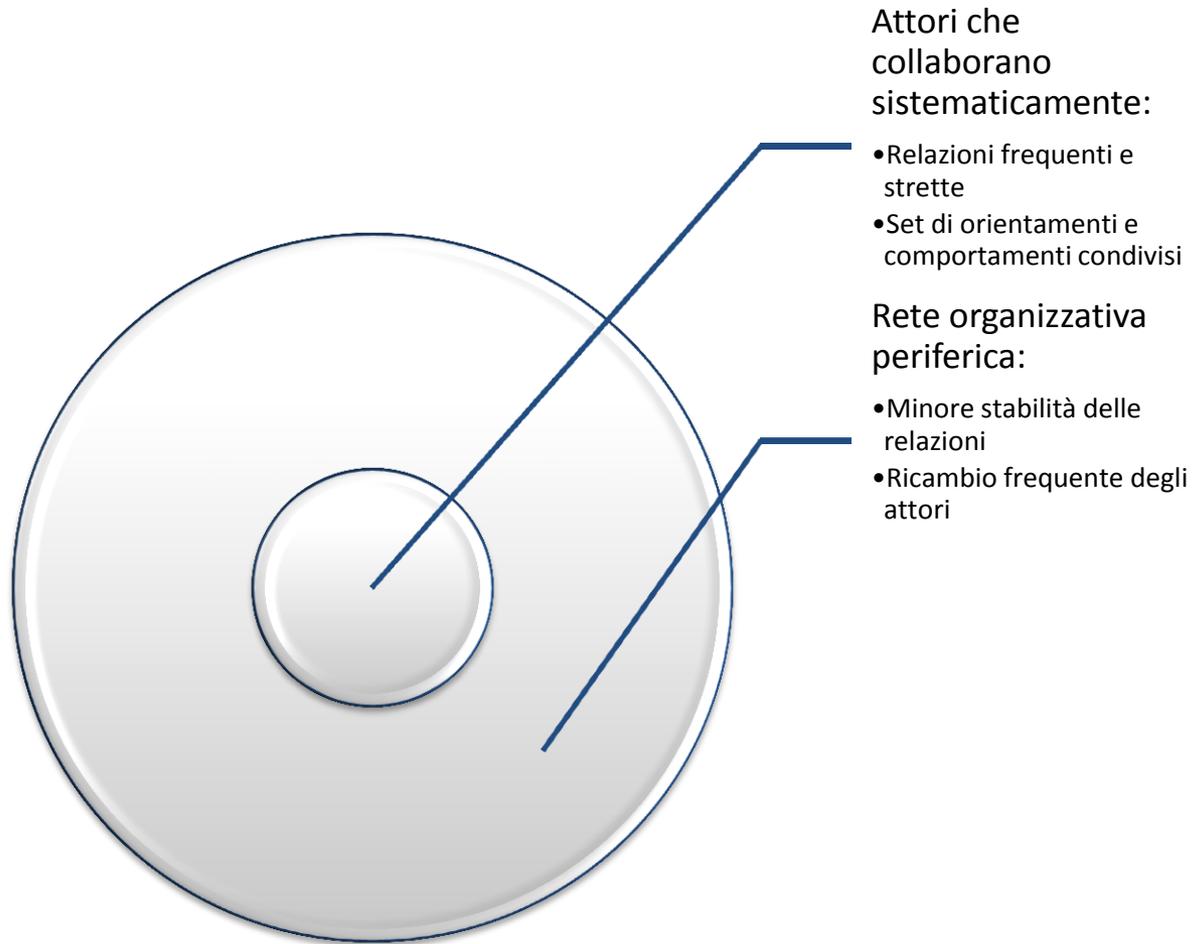
Open Innovation Model

Fattori critici di successo e rischi

- L'introduzione di modelli di business incentrati sull'innovazione aperta richiede la progettazione di soluzioni organizzative innovative sul fronte del governo della complessità e del coordinamento
- La gerarchia è inadeguata
- Il mercato non garantisce adeguati livelli di stabilità della cooperazione
- Il clan si scontra con l'elevato grado di frammentazione delle culture organizzative

Open Innovation Model

Oltre il controllo. Una possibile soluzione





UNIONE EUROPEA



MINISTERO DELLO
SVILUPPO ECONOMICO
Dipartimento per lo sviluppo
e la coesione economica



REGIONE PUGLIA
Area Pubblica per lo sviluppo
il lavoro e l'innovazione

a.r.t.i.
Agenzia regionale
per la ricerca
e l'innovazione

ilo
Innovazione
Lavoro
e
Innovazione

Open Innovation Model

Oltre il controllo. Una possibile soluzione

Implicazioni gestionali:

- Proteggere il nucleo tecnico centrale
- Presidiare l'ampiezza, la varietà, la differenziazione della periferia intesa come incubatore di nuove idee



UNIONE EUROPEA



MINISTERO DELLO
SVILUPPO ECONOMICO
Dipartimento per lo sviluppo
e la coesione economica



REGIONE PUGLIA
Area Pubblica per lo sviluppo
il lavoro e l'innovazione

a.r.t.i.
Agenzia regionale
per la ricerca
e l'innovazione

ilo
Innovazione
Lavoro
e
Innovazione

Le nuove logiche organizzative e manageriali per l'Open Innovation:

LA SINTESI ORGANIZZATIVA

L'organizzazione che ne deriva: il modello transnazionale

Caratteristiche organizzative	multinazionale	globale	internazionale	transnazionale
<i>Configurazione dei beni e delle capacità</i>	Decentralizzata e localmente autosufficiente	Centralizzata e su scala globale	Fonti delle competenze critiche centralizzate, delle altre decentralizzate	Distribuita, interdipendente e specializzata
<i>Ruolo delle unità estere</i>	Percepire e sfruttare le opportunità locali	Attuare le strategie della casa madre	Adattare e sfruttare le competenze della casa madre	Contributi differenziati delle unità nazionali alle attività mondiali integrate
<i>Sviluppo e diffusione delle conoscenze</i>	Conoscenze sviluppate e mantenute all'intero di ciascuna unità	Conoscenze sviluppate e mantenute al centro	Conoscenze sviluppate al centro e trasferite alle unità centrali	Conoscenze sviluppate congiuntamente e sfruttate a livello mondiale

L'organizzazione che ne deriva: il modello transnazionale

Capacità strategica	Caratteristiche organizzative	Compiti del management
Competitività globale	Beni e risorse distribuiti e interdipendenti	Legittimare diverse prospettive e capacità
Flessibilità multinazionale	Ruoli delle consociate differenziati e specializzati	Sviluppare molteplici e flessibili processi di coordinamento
Apprendimento mondiale	Sviluppo congiunto e sfruttamento delle conoscenze a livello mondiale	Costruire una visione condivisa e un impegno individuale

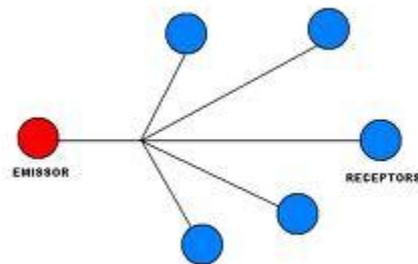
L'organizzazione che ne deriva: il modello transnazionale

- Le proprietà e le risorse sono disperse su scala mondiale in attività altamente specializzate collegate tra loro tramite relazioni di interdipendenza
- Le strutture sono flessibili e e sempre mutevoli
- I manager delle sussidiarie avviano strategie e innovazioni che diventano strategie per l'intera azienda
- L'integrazione e il coordinamento sono ottenuti principalmente attraverso la cultura aziendale, la condivisione della visione e dei valori e lo stile di gestione, piuttosto che attraverso strutture e sistemi formali

Il senso della rete

Da interno a esterno

Da interno/esterno a esterno



Esquema de difusió general

