

**Daniele Binci**

# **Innovazione e cambiamento**

Struttura, tecnologia, competenze  
e leadership tra innovazione tradizionale  
ed innovazione aperta

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# d'impresa Gestione

**Coordinatori:** *Matteo Caroli, Marco Frey e Gian Luca Gregori*

**Comitato scientifico:** *Gaetano Aiello, Carlo Boschetti, Americo Cicchetti, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Augusto D'Amico, Renato Fiocca, Roberto Grandinetti, GianLuigi Guido, Tonino Pencarelli, Carlo Alberto Pratesi, Andrea Prencipe, Riccardo Resciniti, Enzo Rullani, Maurizio Sobrero, Annalisa Tunisini, Riccardo Varaldo*

Nasce una nuova collana di scienze manageriali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono ormai affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare contributi alla scienza e alle tecniche del management che presentino caratteristiche di originalità sia dal punto di vista metodologico e scientifico, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di elaborazione delle policies.

Secondo quanto ha recentemente scritto Clayton M. Christensen su *Harvard Business Review*, Il "Management" è la professione più nobile se praticata bene, in quanto più di ogni altra professione aiuta altre persone ad apprendere e crescere, a farsi carico di responsabilità, vedendone riconosciuto il merito e contribuendo al successo del gruppo.

L'obiettivo ultimo dei docenti e degli studiosi di economia d'impresa nel loro complesso potrebbe essere quindi quello di proporre in modo rigoroso i risultati di elaborazioni e ricerche che formino e aiutino gli operatori pubblici e privati a gestire bene le loro organizzazioni, all'interno di un sistema economico in profonda trasformazione.

In questa prospettiva una particolare attenzione sarà dedicata nella collana alle problematiche di gestione del cambiamento, a livello delle imprese, con riferimento alle tecnologie, alle regole, ai sistemi organizzativi ed ai mercati allo scopo di tener conto delle diverse componenti e implicazioni delle trasformazioni in corso.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche su tematiche di frontiera, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali, sempre più aperte all'apporto di approcci metodologici innovativi.

Sarà infine apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati che dovrebbero comunque nel loro complesso consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle imprese italiane nella competizione internazionale.



**Daniele Binci**

# **Innovazione e cambiamento**

Struttura, tecnologia, competenze  
e leadership tra innovazione tradizionale  
ed innovazione aperta

**FrancoAngeli**

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	9
Finalità	»	9
Nota metodologica	»	12
<b>1. Il cambiamento tra innovazione tradizionale e open innovation</b>	»	17
1.1. Cambiamento e innovazione	»	17
1.1.1. Il processo innovativo tra “tradizione” e “apertura”	»	17
1.1.2. I nuovi scenari del processo innovativo	»	20
1.1.3. Il processo innovativo e la gestione del cambiamento	»	25
1.2. Perché le organizzazioni cambiano: il modello di Van de Ven & Poole	»	28
1.2.1. Il ciclo di vita	»	28
1.2.2. Teoria evolutiva	»	31
1.2.3. Teoria teleologica	»	33
1.2.4. Teoria dialettica	»	35
1.3. Gli elementi del cambiamento: il modello di Burnes	»	37
1.3.1. Strutture organizzative	»	38
1.3.2. Compiti e processi	»	39
1.3.3. Cultura organizzativa	»	41
1.3.4. Competenze e comportamenti	»	42
1.4. Come le organizzazioni cambiano: il modello di Lewin	»	43
1.4.1. La gestione del cambiamento nel modello di Lewin	»	43
1.4.2. Modello di Lewin e la transizione verso modelli innovativi	»	48

1.5. Case study. Un approccio al cambiamento: il modello di Van de Ven & Poole	pag.	51
1.5.1. Introduzione	»	51
1.5.2. Metodo	»	52
1.5.3. Evidenze	»	53
1.5.4. Conclusioni	»	62
<b>2. Il cambiamento e le variabili hard</b>	»	63
2.1. L'innovazione attraverso la struttura organizzativa	»	63
2.1.1. L'organizzazione per contesti di innovazione: la struttura a matrice	»	67
2.1.2. L'approccio orizzontale: il Business Process Management (BPM)	»	72
2.1.3. Le strutture organizzative dell'open innovation: ripensare la catena del valore.	»	82
2.2. Le tecnologie per l'innovazione	»	90
2.2.1. I sistemi informativi integrati "on premise"	»	95
2.2.2. Tecnologie "cloud"	»	97
2.2.3. ERP cloud based: il livello hardware	»	98
2.2.4. Livello di infrastruttura: IaaS	»	98
2.2.5. PaaS: i servizi di Sap HANA	»	99
2.2.6. I servizi SaaS	»	100
2.2.7. Tipologie di Cloud Computing	»	101
2.2.8. Vantaggi e limiti del cloud	»	102
2.2.9. ERP Cloud Computing e innovazione aperta	»	104
2.3. Case study. Organizzazione a matrice e piattaforma per l'innovazione: il caso Acea Distribuzione	»	104
2.3.1. Introduzione	»	104
2.3.2. Metodo	»	106
2.3.3. Evidenze	»	106
2.3.4. Conclusioni	»	117
<b>3. Il cambiamento e le variabili soft</b>	»	119
3.1. Leadership e cambiamento	»	119
3.1.1. Leadership verticale e shared leadership: tipologie	»	119
3.1.2. Leadership nell'innovazione tradizionale e nell'innovazione aperta	»	123
3.2. Cultura organizzativa e cambiamento	»	131
3.2.1. La cultura organizzativa: assunti, valori e artefatti	»	133
3.2.2. Valori	»	135
3.2.3. Artefatti e atteggiamenti	»	136



3.2.4. Sindrome del non inventato qui e resistenza al cambiamento	pag.	138
3.3. La gestione delle competenze	»	139
3.3.1. Le competenze nell'innovazione tradizionale e aperta	»	141
3.3.2. La gestione delle competenze e lo sviluppo organizzativo	»	145
3.3.3. Il ruolo degli utenti nel processo innovativo	»	147
3.4. Case study. Leadership verticale e condivisa nella gestione del cambiamento	»	155
3.4.1. Introduzione	»	155
3.4.2. Metodo	»	156
3.4.3. Evidenze	»	157
3.4.4. Conclusioni	»	167
3.5. Case study. L'innovazione aperta in IBM. Il caso IBM Rome SDL e i progetti di user innovation	»	168
3.5.1. Introduzione	»	168
3.5.2. Metodo	»	170
3.5.3. Evidenze	»	171
3.5.4. Conclusioni	»	181
<b>4. Conclusioni e implicazioni manageriali</b>	»	182
<b>Bibliografia</b>	»	187



# Introduzione

## Finalità

Cambiamento e innovazione sono processi direttamente collegati alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'organizzazione. Si tratta di temi concettualmente prioritari per l'agenda organizzativa, tanto quanto empiricamente ostili nella loro implementazione. Il riconoscimento, pressoché universale da parte di studiosi e *practitioner*, che essi rappresentano una risorsa chiave per l'organizzazione, sinonimo di competitività, di sopravvivenza e di lungimiranza<sup>1</sup> è a volte contraddetto nella pratica operativa, quando cambiamento e innovazione, entrando nelle dinamiche organizzative (e producendo gli effetti per cui sono stati chiamati in causa), diventano per molti delle minacce da cui difendersi, o nemici contro cui combattere, portandone i relativi progetti a un tasso di fallimento con punte attorno al 70% (ad es. cfr. Forrester, 2011). Questo accade in un contesto in cui sfruttare l'innovazione, soprattutto quella aperta, è molto più accessibile e conveniente rispetto al passato.

Si tratta della conseguenza, spesso non voluta, di un modello culturale che concepisce il processo innovativo come una variabile dipendente prevalentemente dal processo tecnologico (ad esempio: investimento in ICT) e che sbilancia l'attenzione dei *change agents* (e dei *change recipients*) verso la progettazione e l'investimento in tecnologie, processi e sistemi, rispetto la progettazione e l'investimento in cultura, clima, relazioni e competenze. La soluzione, forse, non dipende dalla giusta priorità, quanto dal giusto bilanciamento, in termini di focalizzazione, tra le classi di variabili *hard* (*in primis*, tecnologia) e le variabili *soft* (*in primis*, cultura organizzativa).

<sup>1</sup> In termini generali, infatti, è abbastanza accettata l'idea che l'impatto di un processo innovativo possa garantire mediamente un ordine di benefici intorno al 50% in termini di costi e qualità.

Il volume, partendo da queste premesse, e adottando una prospettiva contingente, si focalizza sulla complessità del cambiamento e dell'innovazione (chiusa e aperta) considerando come filo conduttore le precitate classi di variabili, descritte come elementi in grado di contribuire, ciascuna per la propria parte, al processo innovativo.

Il *capitolo 1* descrive i concetti generali e introduttivi relativi ai processi di innovazione e di cambiamento. Dopo aver definito i confini che assume l'innovazione, chiusa o aperta, si descrive l'oggetto al centro dello studio, il processo innovativo, inteso come insieme di fasi (sequenziali o circolari) che consentono di produrre un nuovo output (prodotto/servizio/processo/modello organizzativo) e come lo stesso si pone sia in relazione alle dinamiche innovative che al processo, complementare, di gestione del cambiamento. Il capitolo prosegue mettendo al centro tre domande generali relative al cambiamento: perché, cosa e come le organizzazioni cambiano. Nei rispettivi paragrafi si introducono alcune risposte attingendo alla letteratura sia recente che più tradizionale, con l'obiettivo di fornire al lettore un quadro soddisfacente di comprensione del fenomeno rispetto la lente di analisi utilizzata.

Il *capitolo 2* si focalizza sul rapporto tra innovazione, cambiamento e variabili *hard* (struttura organizzativa, processi/procedure e tecnologie). L'innovazione, e la gestione del cambiamento sottesa, impattano diversamente su queste variabili soprattutto se considerate in relazione all'innovazione tradizionale o a quella aperta, richiedendo diverse strutture organizzative (matrice, processi e *network*) e differenti tecnologie (ERP on premises o cloud) in grado di abilitarle. Il tema viene analizzato secondo l'approccio dell'*ambidexterity*, enfatizzando come l'innovazione e la continuità siano elementi che possono assumere diverse combinazioni (locali e temporali) sino alla coesistenza durante un percorso di cambiamento.

Per quanto le condizioni create dalle variabili *hard* siano necessarie, esse rappresentano solo una parte del problema. Il ragionamento si completa nel *capitolo 3* introducendo le variabili *soft*, ossia la *leadership*, la cultura organizzativa e le competenze, variabili considerate condizione complementare per una efficace implementazione del processo di cambiamento e innovazione. In continuità con l'analisi nel capitolo 2, anche queste variabili sono analizzate con la lente dell'*ambidexterity*, considerate alla luce sia dell'innovazione tradizionale, che di quella aperta, dove la letteratura è meno consolidata. Particolare attenzione è riservata ai processi di resistenza al cambiamento o *not invented here syndrome*, reazioni che rappresentano il principale problema implementativo.

Alla fine di ogni capitolo, come supporto alla parte teorica, si trovano i *case studies*, che associati ad argomenti specifici affrontati in precedenza, danno un'evidenza concreta di come elementi apparentemente astratti siano invece quotidianamente applicati nelle organizzazioni analizzate.

Questo lavoro raccoglie le riflessioni di un percorso di ricerca durato diversi anni e i cui risultati dipendono, oltre che dalla personale dedizione, dalle occasioni che ho avuto di confrontarmi in ambienti accademici, consulenziali e aziendali su tematiche legate al cambiamento e all'innovazione. Per questo, nel ringraziare le persone che hanno reso possibile l'elaborazione di questo testo, il pensiero va a chi ne ha supportato e motivato attivamente la realizzazione: il Prof. Corrado Cerruti dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" e il Prof. Marco Frey, dell'Istituto di Management della Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna. È sempre al mondo accademico che devo molte riflessioni maturate nel libro, nate durante i corsi di "Economia e Gestione dell'Innovazione" dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", dove, come collaboratore di cattedra, sono debitore agli studenti del modulo "*Extended*", con cui ho condiviso per anni la piattaforma *wiki*, e che mi hanno dato molti *input* nel perfezionare idee e concetti. Spunti, come docente, ho ricevuto anche dagli studenti dell'Università degli Studi di Macerata dell'omonimo corso, dove molte idee sono nate grazie alla partecipazione insieme a loro a seminari interni e ad *idea contest*. Parte delle idee riportate in questo testo derivano, in modo più o meno esplicito, dall'insegnamento presso Master e Corsi di Perfezionamento, dove ho avuto la possibilità di confrontarmi con problemi organizzativi di persone coinvolte concretamente in percorsi di cambiamento e innovazione. Insieme con loro ho elaborato idee, discusso problemi e scambiato punti di vista per diffondere nuove prospettive sul mondo organizzativo all'interno del quale viviamo.

Le idee contenute nel libro derivano anche da un costante confronto con il mondo della consulenza. L'attività di ricerca/consulenza presso alcune grandi pubbliche amministrazioni, grazie alle quali ho potuto testare la teoria e applicare le tecniche, ha arricchito e perfezionato un bagaglio in costante divenire: quello del *change agent*.

Il libro non avrebbe mai visto la luce senza la disponibilità di aziende che si sono aperte alla ricerca, consentendo di descrivere fenomeni astratti in modo più lucido e concreto.

L'Avv. Tiziana Buonfiglio (Gestione del Personale Corporate e Servizi, Acea SPA), che, tra le altre attività, mi ha coinvolto in un originale percorso di sviluppo organizzativo, dandomi una possibilità autentica di studiare le

dinamiche dei gruppi e delle persone durante un percorso di cambiamento. L'Ing. Alberto Bernhardt (Program Management e Miglioramento Continuo, Acea Distribuzione) e il Kaizen Promotion Office (Gabriele D'Amico, Luciano Zarfati, Andrew Welcomme, Giuseppe Azzarelli), supportati dall'Ing. Eugenio Maria Cuomo (Galgano Associati), con i quali ho dibattuto molto circa il tema del cambiamento e dell'innovazione che studiavo in azienda mentre accadevano.

Con loro il confronto è sempre stato intellettualmente onesto e sincero, per questo reputo l'esperienza maturata, in parte descritta nel testo, una preziosa rarità.

Con l'Ing. Marco Morucci (Direttore *Software Development Lab*, IBM), introdottomi dal collega Dott. Andrea Appolloni, abbiamo conversato a lungo per confrontarci sulle dinamiche dell'innovazione così come interpretate da aziende all'avanguardia come IBM.

Un pensiero va infine a Nadia e Gioele, la mia famiglia. Stando sempre nei miei pensieri, hanno contribuito, sicuramente in positivo, allo sviluppo delle idee contenute nel testo.

## **Nota metodologica**

La monografia approfondisce il tema del cambiamento e dell'innovazione con un *focus* su *case studies* singoli. Il metodo utilizzato per la sua elaborazione è di carattere iterativo, secondo un modello di costante confronto tra analisi della letteratura ed analisi dei casi. Si tratta di una sequenza di aspetti, induttivo, deduttivo e di verifica dove «*All three aspects of inquiry [...] are absolutely essential*» (Van De Ven, 2007: 208), un meccanismo di collegamento tra teoria e ricerca, basato sul reciproco passaggio «*from abstract theory to the empirical products of research, or from data to theory*» (Blaikie, 2007: 144). I capitoli sono stati impostati, rispetto le diverse possibilità previste dalla letteratura scientifica (Huff, 2009), sulla base di una analisi di tipo *survey review*, ed il contenuto dei vari capitoli è stato costruito sulla base di un approccio iterativo tra teoria e *case studies* (approccio che ha consentito di confrontare le evidenze empiriche che si venivano progressivamente a produrre con quelle teoriche secondo un meccanismo di confronto costante tra *refinement* teorico ed empirico). Il confronto costante ha consentito rispettivamente di definire l'elaborazione teorica attraverso il contributo dei casi, richiamati lungo l'esposizione dei capitoli teorici, e di comprendere ed

elaborare più in profondità (*refinement*) la sezione dei casi, attraverso il contributo teorico, richiamato durante la descrizione dei casi.

La letteratura utilizzata si è basata inizialmente su un *set* iniziale di fonti note (81 tra libri, articoli ed altre fonti), sia nazionali che internazionali e che rappresentano il *background* teorico (Tabella I) da cui si sono tratte le principali riflessioni per impostare le linee generali del lavoro.

Tale *framework* di base è stato esteso prevalentemente attraverso la tecnica “*snowball*” (Huff, 2009), analizzando e selezionando, in *itinere* e a ritroso, rispetto la letteratura di partenza, fonti pertinenti (ad esempio documentazione scientifica ed aziendale), accademicamente rilevanti e altamente reputate, come *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *California Management Review*, *Harvard Business Review*, o di *editor* riconosciuti a livello nazionale o internazionale, focalizzate sul tema dell’innovazione e del *change management*, sino ad arrivare a 216 fonti (tabella I)<sup>2</sup>. Tale tecnica è stata scelta, rispetto altre disponibili, in relazione al metodo usato per impostare i contenuti del testo, orientati non tanto ad avere una panoramica completa sulle conoscenze relative al *topic* scelto, come consentirebbe ad esempio la *systematic literature review*, ma piuttosto per costruire un *set* di conoscenze utili e al tempo stesso empiricamente verificabili per comprendere e migliorare i processi di gestione del cambiamento, pur inquadrati in un *framework* teorico solido.

Le fonti ottenute dalla *snowball search*, derivanti da quelle di partenza, sono state utilizzate per approfondire il tema oggetto di indagine, attraverso la matrice concettuale dell’*ambidexterity*, scelta perché valido riferimento teorico per il tema trattato. Si sono quindi approfonditi due *focus* di analisi collegati: l’innovazione (aperta e chiusa) e la gestione del cambiamento sulla base delle variabili *hard* (strutture, processi e tecnologia) e *soft* (cultura, leadership e competenze).

<sup>2</sup> Nel conteggio di tali fonti sono escluse quelle metodologiche citate in questa sezione.

Tab. I – Fonti usate nel testo

Letteratura e fonti bibliografiche				
Tipologia	Iniziale		Snowball	
	Totali	%	Totali	%
Articoli	45 (1974-2014)*	56%	130 (1969-2014)*	60%
Libri	32 (1947-2014)**	40%	67 (1947-2015)**	31%
Altre fonti	4 (2002-2011)***	5%	19 (2002-2015)***	8%
<b>Totale</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>
	* Di rilevanza nazionale (3%) ed internazionale (97%)		* Di rilevanza nazionale (4%) ed internazionale (96%)	
	**Libri e curatele (35% nazionali e 65% internazionali)		**Libri e curatele (32% nazionali e 68% internazionali)	
	*** Fonti complementari (Conference Paper; Presentazioni; Rapporti etc.)		*** Fonti complementari (Conference Paper; Presentazioni; Rapporti etc.)	

La Tabella II, relativa al periodo temporale, chiarisce ulteriormente il processo di acquisizione delle fonti. Il periodo di riferimento considerato è esteso, in quanto la letteratura sul cambiamento considera importanti ed attuali anche lavori prodotti non recentemente. Nonostante questo periodo esteso di analisi (discretizzato in intervalli di dieci anni, salvo il primo, che ha considerato un intervallo maggiore, dal 1947 al 1979 per motivi di consistenza numerica, e l'ultimo, che ha considerato il quinquennio 2010-2015) la concentrazione delle fonti selezionate si è attestata per la maggior parte nell'ultimo quindicennio, dove si trovano il 73% circa di fonti usate nel testo.

Tab. II – Fonti categorizzate per periodo

Anno	Numero	%	Cumulata
1947-1979	13	6,02%	6,02%
1980-1989	9	4,17%	10,19%
1990-1999	37	17,13%	27,31%
2000-2009	94	43,52%	70,83%
2010-2015	63	29,17%	100,00%
<b>Totale</b>	<b>216</b>	<b>100,00%</b>	

La metodologia che ha guidato la redazione dei casi, che si trovano alla fine di ogni capitolo, è quella dei *case studies*, una «*empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident*» (Yin, 2014: 16). Questo approccio risulta particolarmente pertinente quando la ricerca è di carattere descrittivo, in quanto viene enfatizzato lo studio di un



fenomeno nel suo contesto reale, usando dati raccolti in ambienti naturali e non “derivati”, dove i dati vengono interpretati nell’unicità del contesto di ogni singolo caso, al fine di costruire una particolare descrizione o spiegazione di un reale fenomeno organizzativo. Tra le fonti principali usate nella costruzione dei casi sono state usate, come illustrato nei rispettivi capitoli:

1. *osservazione (diretta, partecipante)*;
2. *interviste (semi-strutturate)*;
3. *note (prese durante le precedenti attività)*;
4. *documenti ufficiali (rapporti aziendali, bilanci ecc.)*.

Per garantire una migliore qualità dei *case studies* da un punto di vista della validità (Yin, 2014), si è usata la procedura del confronto, attraverso l’invio e la lettura dei rapporti costruiti per ogni caso ai *key informants*, al fine di evitare possibili errori di interpretazione. I casi sono stati selezionati all’interno di due grandi contesti fortemente interessati dalle tematiche del cambiamento e dell’innovazione, Acea Distribuzione, un osservatorio pluriennale di ricerca dell’autore, e IBM, una realtà fortemente all’avanguardia in tema di innovazione.



# 1. Il cambiamento tra innovazione tradizionale e open innovation

## 1.1. Cambiamento e innovazione

Questo capitolo affronta congiuntamente la tematica dell'innovazione (*output* innovativo) e del processo che la sostiene (gestione del cambiamento). Si affronta il tema nelle sue linee generali ed in relazione alle domande base legate al cambiamento: perché (par. 1.2), cosa (par. 1.3) e come (par. 1.4) le organizzazioni cambiano.

### 1.1.1. Il processo innovativo tra “tradizione” e “apertura”

Il tema della gestione del cambiamento e, più radicalmente dell'innovazione (Cafferata, 2014b), rappresenta un elemento centrale che accomuna le organizzazioni contemporanee, dove la ricerca del vantaggio competitivo e la necessità di sopravvivenza si collocano in un contesto complesso caratterizzato dalla variabilità di fattori esterni, come l'estensione della filiera innovativa in ambito internazionale attraverso la globalizzazione e la diffusione delle nuove tecnologie di comunicazione (ad esempio *Internet*) che hanno abilitato la cooperazione e ridotto i costi di transazione, e dalla connessa variabilità di fattori organizzativi interni, in particolare l'accorciamento dei tempi-ciclo di sviluppo e del ciclo di vita del prodotto, con ripercussioni sul ritorno economico dell'investimento in innovazione. Una vasta letteratura (Frey, Cerruti, & Binci, 2012; Klein & Knight, 2005; Rosing, Frese, & Bausch, 2011; Schilling, 2009) afferma che il processo innovativo può essere considerato come l'insieme di attività legate sia allo «studio di nuovi prodotti e nuovi servizi», processi cioè di R&S in senso stretto ma anche «nuovi me-

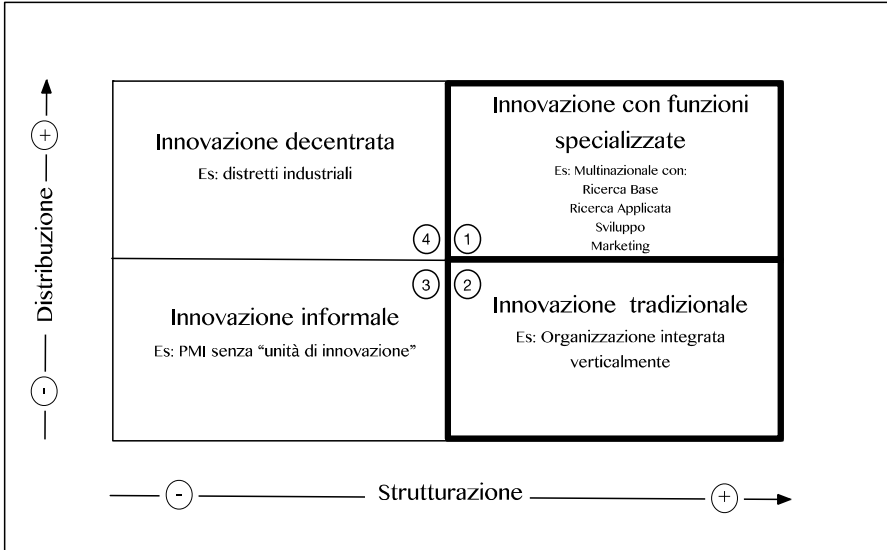
*todi per produrli, distribuirli e usarli per migliorare le performance aziendali*», attività complementari che si occupano dello sviluppo, produzione ed implementazione di tali servizi o commercializzazione di tali prodotti. Attraverso questa definizione allargata, che considera il processo innovativo (Bogers & West, 2012) basato sulle fasi di:

- 1) Creazione/Ideazione/*Exploration*;
- 2) Sviluppo/Trasformazione/Conversione;
- 3) Commercializzazione/Implementaz./*Exploitation*;

l'innovazione può prendere forma in modalità diverse nell'organizzazione (Fig. 1.1) e, non solo si può implementare in organizzazioni senza una struttura formale adibita al processo creativo di R&S, ma può anche avere una collocazione non prettamente stabilita rispetto il suo ciclo di vita (OECD, 2002). Questo significa che essa può manifestarsi all'inizio di un percorso innovativo (ad esempio con una fase di R&S), secondo una modalità *technology push*, ma anche secondo una logica *demand pull*, su impulso dell'ambiente esterno (ad esempio del mercato) in un modello concatenato (Frey *et al.*, 2012). Oppure si può manifestare in una fase di commercializzazione o di *problem solving*, quando un problema non previsto emerge richiedendo l'approfondimento e lo studio di una nuova soluzione. Inquadrare il concetto di innovazione è quindi un compito complesso che nella realtà assume molteplici sfumature. Essa, infatti, in senso lato, non riguarderebbe solo ciò che è nuovo in senso assoluto ma «*The boundaries (between innovation and non-innovation) become even more blurred as user and [open] innovation researchers consider areas beyond product innovation, including process innovation, service innovation and administrative innovations. In all three cases, it may be difficult to draw a 'bright line' distinction as to what constitutes an innovation, particularly for those so-called innovations that are not disseminated to others (such as an incremental improvement of how a user uses a commercial product)*» (Bogers & West, 2012: 63). Per meglio definire il processo innovativo si può dunque considerare una matrice che si basa congiuntamente sulla variabile “strutturazione”, intesa come il grado di formalizzazione con cui il processo innovativo è codificato all'interno di un contesto organizzativo (ad esempio, presenza di un laboratorio “R&S” o di un ufficio adibito al “miglioramento ed innovazione”), e sulla “distribuzione”, intesa come frammentazione, o al contrario concentrazione del processo, all'interno di confini organizzativi delineati.

Risultano, dalla combinazione di queste due variabili, quattro tipologie di processi innovativi:

Fig. 1.1 – Tipologie di processi innovativi



Fonte: nostra elaborazione

1) **Innovazione con funzioni specializzate**: questo contesto, tipico di società multinazionali, si caratterizza per un processo innovativo (a livello macro-organizzativo) pianificato e distribuito su diversi centri specializzati, formalmente costituiti e strutturati in specifiche unità o laboratori, di ampiezza medio-grande, che si occupano in modo focalizzato delle diverse attività attinenti l'innovazione, come la ricerca base, la ricerca applicata, lo sviluppo e la commercializzazione. Ad esempio IBM opera nel processo di innovazione secondo queste logiche (cfr. cap. 3, caso 3.5);

2) **Innovazione tradizionale**: si tratta di organizzazioni che possiedono unità formalmente deputate all'innovazione, individuate all'interno dell'organizzazione e che gestiscono processi innovativi pianificati attraverso delle forme strutturate, cioè laboratori o unità organizzative destinate a produrre nuova conoscenza. Questa viene sviluppata, applicata ai prodotti/processi e/o commercializzata/implementata. Aziende che operano con questa modalità sono realtà che innovano nella produzione di brevetti, nei prodotti e nei mercati (nuovi settori di *business*) ma anche organizzazioni che operano nel campo dei servizi, dove il processo innovativo si ripercuote nei progetti di cambiamento organizzativo e di processo (Bogers & West, 2012);

3) **Innovazione informale**: si tratta di organizzazioni orientate all'innovazione e al cambiamento in una modalità meno strutturata, cioè in assenza di