

*Dipartimento di Impresa e Management, Cattedra di Organizzazione
Aziendale*

Tesi di laurea

**GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI PER
L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA
L'approccio ambidestro e i team di sviluppo**

RELATORE

Prof. Americo Cicchetti

CANDIDATO

Annachiara Ambrosi

Matr. 173471

**ANNO ACCADEMICO
2014/2015**

INDICE

INDICE

INTRODUZIONE

1. PROGRESSO TECNOLOGICO E ASSETTI ORGANIZZATIVI

1.1 INNOVAZIONE TECNOLOGICA

1.1.1. DEFINIZIONE

1.1.2 TIPOLOGIE DI INNOVAZIONE

1.1.3 L'ARTICOLAZIONE DEI PROCESSI DI INNOVAZIONE TECNOLOGICA

1.2 ASSETTI ORGANIZZATIVI PER LO SVILUPPO DELL'INNOVAZIONE

1.2.1 L'IMPORTANZA DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

1.2.2 CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE: LO STUDIO DI BURNS E STALKER

1.2.3 IL PASSAGGIO ALLE LEARNING ORGANIZATION

2. EXPLORATION ED EXPLOITATION: L'APPROCCIO AMBIDESTRO

2.1 EXPLORATION ED EXPLOITATION

2.1.1 DEFINIZIONE

2.1.2 IL RUOLO DELLA CULTURA AZIENDALE

2.1.3 RIGORE O CREATIVITÀ?

2.2 L'APPROCCIO AMBIDESTRO

2.2.1 DEFINIZIONE E STUDI SUCCESSIVI

2.2.2 TECNICHE PER PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

2.2.3 IL RUOLO DEI COLLEGAMENTI ORIZZONTALI

3. I TEAM DI SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI e IL CASO

SKULLCANDY

3.1 I TEAM DI SVILUPPO

3.1.1 DEFINIZIONE

3.1.2 LA GESTIONE DEL TEAM

3.1.3 SKUNKWORKS

3.2 SKULLCANDY: LAVORARE E INNOVARE IN TEAM

3.2.1 IL PROGETTO DI SKULLCANDY

3.2.2 L'IMPLEMENTAZIONE DEI TEAM NEL PROGETTO

4. CONCLUSIONI

5. BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

L'innovazione tecnologica è la leva essenziale dello sviluppo. Gli investimenti in ricerca ed innovazione sono ad oggi il motore fondamentale della crescita dei sistemi economici. Pertanto siamo abituati a guardare all'innovazione come a quell'*attività responsabile del progresso economico e sociale*.

L'epoca moderna è stata così fortemente caratterizzata da globalizzazione e internazionalizzazione dei mercati da arrivare spesso a contesti ipercompetitivi; è proprio in questi ambienti turbolenti che l'innovazione tecnologica (e tutto ciò che essa comporta a livello aziendale) ha trovato il modo di evolversi e svilupparsi trasversalmente alle organizzazioni.

Tale processo, infatti, influenza notevolmente tutte le parti del sistema organizzativo ripercuotendosi su rapporti strategie - strutture, sui processi gestionali (informativi, decisionali ed operativi) e sul sottosistema umano.

Ma qual è l'assetto organizzativo migliore per incoraggiare l'innovazione tecnologica?

Quali le strutture, quali le figure professionali che possono aiutare l'organizzazione ad innescare questo processo?

Come stimolare la generazione d'idee innovative e a quali aspetti organizzativi è necessario dare maggior rilevanza per creare un ambiente fertile?

Molti studiosi ed economisti si sono pronunciati in merito; analizzando le risposte finora date, la presente trattazione, si propone di cercare una risposta a questi ed altri quesiti.

Oggetto della nostra analisi saranno le caratteristiche proprie delle forme organizzative esistenti; sarà inoltre di fondamentale importanza comprendere quale sia il modo migliore di combinare assieme questi elementi al fine di ottenere un assetto idoneo allo sviluppo del processo creativo.

In particolare, argomento centrale di questo progetto, sarà lo studio del cosiddetto approccio ambidestro con le relative caratteristiche e i vari modelli forniti dalla letteratura.

Focus particolare sarà posto sui *team* di sviluppo e sul loro funzionamento.

Perché si lavora in team?

Quali sono i vantaggi di questo tipo di approccio?

Per spiegare nel dettaglio come i membri di un gruppo interagiscono tra di loro per realizzare uno scopo comune, infine, verrà qui proposto il caso dell'azienda statunitense Skullcandy, pioniera del *teamworking* nel campo dell'innovazione tecnologica.

1. PROGRESSO TECNOLOGICO E ASSETTI ORGANIZZATIVI

1.1 L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Abbiamo già presentato l'innovazione tecnologica come quell'attività responsabile del processo economico.

Nonostante la sua correttezza, alla luce dei considerevoli progressi che hanno ampliato lo spettro d'influenza del concetto d'innovazione, questa definizione non può più considerarsi esaustiva.

Secondo Hulin e Rozonwski (1992), con la locuzione "innovazione tecnologica", si indica la combinazione dell'attività fisica assieme a quella intellettuale o cognitiva al fine di trasformare materiali e conoscenza in *output* che possono essere utilizzati da un'altra organizzazione o da sottosistemi dell'organizzazione stessa.

Dunque in questo senso, l'innovazione tecnologica si configura ancora come uno dei più importanti processi capaci di innescare lo sviluppo economico, ammesso che le organizzazioni siano in grado di coglierlo e saperlo sfruttare nel migliore dei modi.

Anzi, oggi più che mai le imprese si trovano ad affrontare sfide di crescente complessità ed è proprio la loro capacità di evolversi ed adattarsi che può determinarne il successo o, nel caso opposto, il declino (Grandi e Sobrer, 2005). Presa coscienza dell'importanza fondamentale rivestita dall'innovazione tecnologica, nell'ambito dell'analisi della crescita economica, è opportuno specificare che i punti di contatto tra le due sono molteplici e spesso difficili da comprendere.

Uno dei primi economisti ad occuparsi del problematico rapporto tra tecnologia ed economia fu l'economista Karl Marx (1993) che pose l'accento sul ruolo di

spicco ricoperto dalla tecnologia nelle economie moderne, dipingendo per la prima volta l'innovazione come un processo sociale più che individuale.

Subito dopo di lui fu Joseph Schumpeter (1912) a discutere in modo ampio ed articolato il ruolo dell'innovazione nelle economie industriali. A Schumpeter si deve, in primis, la fondamentale distinzione tra crescita e sviluppo: infatti, mentre con il primo vocabolo si è soliti indicare il progressivo ampliamento della base produttiva, incentrato su tecnologie preesistenti e già in uso, parlando di sviluppo economico, in senso più ampio, s'intende invece quel *processo di distruzione creatrice che si manifesta con l'introduzione sul mercato di nuovi prodotti e processi produttivi*. (Schumpeter, 1912)

Anche Schumpeter, inoltre, riconosce nella tecnologia il costituente più importante del mutamento industriale, configurando il processo d'innovazione come *risposta creativa* dell'impresa, contrapposta a quella che egli ha definito la *risposta adattiva*.

L'economista inoltre intuisce un aspetto d'incredibile rilevanza: l'innovazione determina per le organizzazioni che la sviluppano un profitto solo provvisorio, poiché, per farlo permanere nel tempo, è necessario che si continui a praticare l'attività innovativa ad un ritmo serrato. Se così non fosse i margini inizialmente conseguiti e, quindi, il vantaggio conquistato, si dissolverebbero non appena le altre imprese del settore cominciano a reagire, innovando a loro volta.

È proprio questo l'aspetto peculiare dell'innovazione: molte organizzazioni odierne, conscie del ruolo fondamentale rivestito dal processo creativo, hanno trasformato il concetto di "innovare" in un imperativo categorico, una sorta di strumento indispensabile per conquistare posizioni di spicco e vantaggio competitivo nella propria fetta di mercato.

Parte di questa "frenesia" si deve all'internazionalizzazione dei mercati: spesso accade, infatti, che sia la pressione dei concorrenti internazionali a spingere le imprese ad innovare continuamente, ricercare nuove idee, nuovi prodotti, nuovi e più economici modi di svilupparli. L'obiettivo di base è ancora quello di

soddisfare un cliente che, però, in un ambiente così globalizzato presenta esigenze sempre nuove, esigenze che mutano rapidamente. Ancor più rapidamente, quindi, le organizzazioni devono saper rispondere, presentando soluzioni innovative che siano all'altezza delle aspettative di questo nuovo, e più informato, pubblico internazionale.

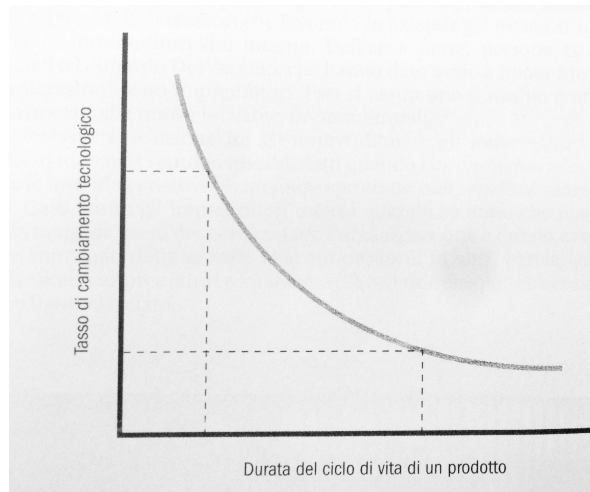
L'innovazione rappresenta dunque un fattore decisivo anche nei settori in cui sembra ricoprire un ruolo solamente marginale: essa dà la possibilità di rinnovare i prodotti "storici" e contemporaneamente introdurre di nuovi da immettere sul mercato accanto alla gamma preesistente. In questo modo, se da un lato lo sviluppo di nuovi prodotti consente alle organizzazioni di proteggere i propri margini, dall'altro permette loro di investire in ricerca e sviluppo, creando così un circolo virtuoso che finisce per incentivare l'innovazione stessa.

Inoltre ogniqualvolta l'impresa leader di un settore introduce una nuova tecnologia, essa accelera il ritmo d'innovazione per tutta l'area d'interesse nella quale opera, creando barriere all'ingresso sempre più difficili da valicare. L'intero settore fa un salto in avanti, le organizzazioni sono spinte ad aggiornarsi e sviluppare nuovi prodotti sempre più velocemente, accorciando i cicli di sviluppo e introducendo con maggior rapidità tecnologie innovative sul mercato (Jones, 2012).

A conclusione di questo processo il settore si presenta più segmentato, mentre il ciclo di vita del prodotto è di volta in volta più breve (dove per ciclo di vita intendiamo il periodo che intercorre tra l'ingresso sul mercato del prodotto e il suo ritiro o sostituzione).

Uno dei fattori che incide maggiormente sulla durata del ciclo di vita di un prodotto è, infatti, il tasso di cambiamento tecnologico che spesso, in alcuni settori particolari (quello dell'alta tecnologia, ad esempio) è così elevato che un modello raggiunge l'obsolescenza dopo circa un anno dalla sua introduzione sul mercato.

Figura 1 – il tasso di cambiamento tecnologico (Fonte: Jones, 2012)



Anche le tendenze e le mode sono un fattore da tenere in considerazione nell'analisi della durata del ciclo di vita di determinati prodotti. Spesso sono proprio i clienti, con i loro gusti e le loro preferenze, ad incidere sulle tipologie di cambiamento tecnologico che le imprese si prefiggono di raggiungere. *Oggi dunque può essere che il ciclo di vita dei prodotti non duri più di qualche mese e solo le aziende che hanno la capacità tecnologica necessaria per reagire rapidamente – sviluppando nuove linee di capi d'abbigliamento, profumi o dispositivi di mobile computing – avranno una performance soddisfacente* (Jones, 2012).

Com'è facilmente intuibile, questo incalzante meccanismo fa sì che le imprese considerino ormai il ricorso alla tecnologia come una *conditio sine qua* non del loro operare. Si è ormai creata una sorta di "rincorsa" all'innovazione che mette le organizzazioni in costante competizione tra di loro: chi non è in grado di sostenere gli incalzanti ritmi del settore si troverà di fronte all'obsolescenza del proprio prodotto e dunque ad un declino delle vendite.

Innovare quindi non può più essere considerato un fenomeno individuale, frutto delle scelte proprie dell'organizzazione, ma diviene collettivo: ogni impresa operante in una determinata area deve saper trovare il posto per se stessa e per

le sue creazioni, adottando quello stile che Steven Berlin Johnson paragona al modo di volare dei colibrì.

Berlin Johnson, in un'intervista alla rivista *Wired*, spiega come, a parer suo, innovare sia un fenomeno ben più imprevedibile e cieco di quanto non si pensi. Il focus della sua ricerca si concentra proprio sul cosiddetto *effetto colibrì*, cioè quell'evoluzione non programmata che fa emergere rivoluzioni imprevedibili. Il colibrì è citato ad hoc: *il colibrì è l'unico uccello che ha sviluppato un modo di volare a mezz'aria simile a quello degli insetti. Un adattamento a prima vista impossibile perché l'uccello non ha un esoscheletro flessibile come quello di api o vespe, ma che gli ha permesso di avere successo e occupare una nicchia ecologica tutta sua.* (Johnson, 2014)

Se osserviamo le grandi innovazioni che hanno caratterizzato gli ultimi secoli non è difficile individuare il minimo comun denominatore del loro successo proprio in questa capacità di conquistare spazi incontaminati, inserirsi dove ancora nessuno era arrivato. Questo è forse il fine ultimo, il senso più profondo, dell'innovazione stessa: *trovare un modo creativo per risolvere problemi esistenti; ogni produzione consiste nel combinare materiali e forze che si trovano alla nostra portata. Produrre altre cose o le stesse cose in maniera differente, significa combinare queste cose e queste forze in maniera diversa.* (Schumpeter, 1912)

1.1.2 TIPOLOGIE DI INNOVAZIONE

I Ministri partecipati al consiglio *Sulla Competitività* (Bruxelles, 13 Maggio 2003) si sono così pronunciati sulla nozione di innovazione: *l'innovazione non riguarda solo la tecnologia e può assumere forme diverse, per esempio lo sviluppo di nuovi concetti commerciali e nuovi mezzi di distribuzione, la commercializzazione e la progettazione o i cambiamenti organizzativi e d'immagine.*

Dunque l'innovazione può interessare più aspetti della vita aziendale: come già accennato in precedenza, quando si parla d'innovazione tecnologica, s'intende tutto l'insieme di strumenti, metodi, conoscenze e attrezzature che mettono in relazione gli input e gli output dell'attività d'impresa oppure generano nuovi prodotti e servizi.

Joseph Schumpeter parte proprio da questa definizione per individuare due tipologie di innovazione, distinguendole a seconda dell'oggetto specifico che le caratterizza: nel primo caso, parlando dell'introduzione di innovazioni nell'attività industriale, facciamo riferimento alle cosiddette tecnologie di processo (l'introduzione di una nuova modalità di produzione o distribuzione come ad esempio la sostituzione di un macchinario oppure l'informatizzazione di parte del processo produttivo), mentre nel secondo caso parliamo di un cambiamento degli artefatti fisici. (Schumpeter, 1912)

La tecnologia di processo si occupa di produrre materiali per formare l'apprendimento, di analizzare le organizzazioni formative, progettare l'educazione e valutare i processi di apprendimento ed insegnamento, mentre parlando di innovazione di prodotto ci riferiamo alla creazione di prodotti o servizi innovativi, all'allargamento della gamma produttiva o all'introduzione di un nuovo modello di un prodotto preesistente.

È importante tenere a mente che per innovazione non s'intende obbligatoriamente qualcosa di nuovo in senso assoluto: essa deve piuttosto essere una novità per l'organizzazione che la sviluppa (Codini, 1995).

I prodotti e servizi o processi produttivi diffusi dall'organizzazione, infatti, possono essere del tutto innovativi o soltanto perfezionati rispetto alla gamma già fruibile. L'innovazione è di prodotto quando si concreta nell'immissione del nuovo bene sul mercato, mentre è di processo se l'idea rivoluzionaria viene sfruttata per apportare miglioramenti al processo produttivo.

Ovviamente, affinché si sviluppino metodologie, prodotti e servizi nuovi o comunque significativamente evoluti, è necessario che prendano avvio le

cosiddette attività innovative: sono da considerarsi tali gli investimenti in ricerca e sviluppo o in design e progettazione industriale, così come le attività di formazione e quelle sostenute per la commercializzazione di nuove linee di prodotto. Allo stesso modo fa parte di questa famiglia l'acquisizione dal mercato esterno di macchinari da inserire nei processi produttivi o l'ottenimento di tecnologie innovative da imprese che operano nello stesso settore.

Un altro criterio in base al quale possiamo suddividere le innovazioni è quello del grado di novità: in questo senso esse possono essere incrementalì o radicali (Schilling, 2013).

Ci troviamo in presenza di un'innovazione incrementale quando l'aggiornamento consiste fondamentalmente in un miglioramento della precedente versione del prodotto, o in una modernizzazione nello svolgimento del processo produttivo.

Al contrario, le innovazioni radicali, si presentano come novità assolute rispetto alla produzione precedente, tanto che spesso esse comportano un taglio netto con il passato e, di conseguenza, la nascita di una nuova linea di prodotto.

Figura 2 - innovazioni radicali ed innovazioni incrementalì (Fonte: Micozzi, 2012)

INNOVAZIONI	
RADICALI	INCREMENTALI
Effetti immediati e dirompenti	Effetti diluiti nel tempo
Discontinue	Continue
Elevati investimenti	Investimenti organizzati
Elevato rischio	Rischio contenuto
Tipiche di settori emergenti	Tipiche di settori maturi e consolidati
Creazione di nuovi mercati	Offerta migliore nel mercato esistente
Mosse dal mercato, dai responsabili R&S e da scienziati	Risultato d'invenzioni di ingegneri e personale addetto ai processi produttivi

Pertanto l'innovazione radicale dà spesso vita a nuovi paradigmi tecnologici; inoltre essa è sostanzialmente discontinua, sia nel tempo che nelle aree di mercato. I benefici più frequentemente connessi a questo tipo d'innovazione sono rappresentati dalla riduzione dei costi di produzione e, spesso, dallo sviluppo di settori di mercato completamente nuovi. A volte le imprese combinano innovazioni di prodotto e di processo, creando così una rottura piuttosto netta con il precedente stile di progettazione e produzione. (Cicchetti, 2007).

L'innovazione di tipo incrementale, invece, sviluppa perlopiù paradigmi tecnologici preesistenti ed è tendenzialmente continua, anche se con ritmi differenti nelle varie organizzazioni interessate. Essa è frutto dell'intelletto degli ingegneri e del personale che si occupa dei processi produttivi, a differenza di quella radicale che generalmente vede la luce nei dipartimenti di ricerca e sviluppo dei laboratori industriali o governativi.

Quanto appena detto spiega perché è più frequente imbattersi in innovazioni incrementali, aventi per obiettivo il miglioramento di servizi, prodotti o processi preesistenti, piuttosto che in quelle radicali che, rappresentando una rottura definitiva con le offerte aziendali in circolazione fino a quel momento, danno spesso vita a segmenti di mercato o distretti industriali del tutto nuovi.

1.1.3 L'ARTICOLAZIONE DEI PROCESSI DI INNOVAZIONE TECNOLOGICA

È interessante osservare più da vicino come le organizzazioni gestiscano il processo d'innovazione tecnologica: il primo passo consiste ovviamente nell'individuare il momento iniziale prescelto per la rilevazione.

A prescindere da quale sia il settore considerato, il metodo più utilizzato è quello sequenziale, poiché consente di distinguere tra le diverse fasi, dal momento iniziale, cioè quello creativo, a quello finale: la produzione e commercializzazione del prodotto scaturito dall'attività innovativa.

Per analizzare nel dettaglio il processo di ricerca e sviluppo possiamo rifarci alla definizione del *Frascati Manual*, secondo la quale questo comprende *il lavoro creativo condotto su base sistematica per l'aumento del patrimonio di conoscenze scientifiche e tecniche e per l'utilizzo di questo patrimonio di conoscenze nella realizzazione di nuove applicazioni*.

Questo celebre documento, che rappresenta un punto di riferimento essenziale nella determinazione del metodo che i Paesi membri dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) utilizzano per raccogliere informazioni su ricerca e sviluppo, fornisce anche importanti linee guida sulla suddivisione dell'attività di ricerca.

Tale attività, infatti, può essere classificata in base alle seguenti fasi:

- 1. Ricerca di base:** è l'attività (sia teorica che empirica) svolta dal ricercatore, che ha come obiettivo ultimo l'apprendimento dei principi di base connessi ad un fenomeno riscontrato e l'acquisizione delle leggi che lo regolano, ma non l'applicazione pratica.
- 2. Ricerca applicata:** questa seconda fase, che discende logicamente dalla ricerca di base, ha invece un obiettivo principalmente applicativo, connesso all'attività teorica svolta in precedenza.

È importante mettere in luce però come, sebbene da un punto di vista concettuale la separazione tra le due attività sia ben definita, nella pratica effettuare una divisione netta tra la ricerca di base e quella applicata sia un'operazione piuttosto problematica. Infatti, l'attività di ricerca svolta nei laboratori delle imprese, sfocia quasi naturalmente negli obiettivi applicativi, soprattutto nelle organizzazioni *profit oriented*, per le quali i confini dottrinali tra le due attività finiscono per confondersi, dando vita ad un'unica, articolata, fase iniziale di ricerca.

- 3. Sviluppo sperimentale:** quest'ultima fase riguarda invece l'attività sistematica incentrata sulle competenze pratiche acquisite negli stadi precedenti. Essa ha come obiettivo finale l'elaborazione di nuovi metodi,

prodotti o sistemi da introdurre sul mercato, oppure il perfezionamento di processi e prodotti già disponibili nella gamma dell'impresa.

Come accennato in precedenza, questa suddivisione rappresenta ancora oggi il principale schema di riferimento da seguire nell'analisi di ricerca. Anche studi più recenti che si sono occupati della questione hanno sostanzialmente riconfermato la superiorità del metodo dell'OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, in italiano OCSE).

Ad esempio, l'economista Benjamin Niedergassel (2011), illustra le posizioni della scuola di pensiero che suddivide la ricerca in *pure basic* ed *oriented basic*. Questa filosofia si limita sostanzialmente ad arricchire lo schema dell'OECD, ma senza modificarne l'impianto di base. La novità più interessante riscontrata in questo particolare studio consiste nell'individuazione del soggetto decisore: nella ricerca *pure basic*, infatti, è il ricercatore stesso a scegliere il proprio campo d'indagine, mentre nell'*oriented basic* è l'organizzazione dalla quale egli dipende a determinare l'oggetto della sua ricerca.

Un altro approccio alla classificazione dell'attività di ricerca si è avuto con Christopher Freeman (2002). Lo studioso inglese introduce un'ulteriore suddivisione, distinguendo lo stadio di sviluppo in due fasi successive: il *development work* (che rappresenta una sorta di stato intermedio tra la ricerca e la produzione, poiché, in questo frangente si identificano le caratteristiche peculiari e le specificità necessarie per passare dalla progettazione all'elaborazione vera e propria del prodotto) e il *new-type plant construction* (ovvero l'effettiva realizzazione del prodotto frutto di ricerche, agevolata, nel superamento di eventuali problematiche, dagli studi effettuati nella fase precedente).

Infine, l'ultimo erede della classificazione OCSE, è lo studio condotto da David, Mowery e Steinmueller, i quali, per dare una definizione più accurata del rapporto che intercorre tra ricerca di base e ricerca applicata utilizzano l'efficace metafora dell'estrazione delle palline colorate da contenitori differenti.

Gli assunti di base sono essenzialmente due: il primo stabilisce che la composizione delle palline all'interno di ogni contenitore muti di urna in urna mentre, in base al secondo assunto, sappiamo che, estraendo le palline dai contenitori, si possono ottenere importanti informazioni riguardo determinati fenomeni.

Dunque, gli autori, paragonano la ricerca applicata all'azione di estrarre ed analizzare le palline. La ricerca di base, invece, si occuperebbe di fornire le informazioni fondamentali sulla composizione dei colori di ciascun contenitore. In assenza di tale contributo, infatti, l'estrazione consisterebbe in un'attività svolta, sostanzialmente, su base casuale, mentre, grazie alla ricerca svolta sulla composizione e distribuzione dei colori, l'estrazione convergerebbe solo su alcuni dei contenitori.

In questo modo è più chiaro il contributo fornito della ricerca di base: essa è indispensabile per concentrare le attività della ricerca applicata, indirizzandole in modo inequivocabile verso i campi rilevanti. Si ottiene così un duplice vantaggio: aumentano le probabilità di successo e, al contempo, si evita un inutile dispendio di tempo e risorse.

1.2 ASSETTI ORGANIZZATIVI PER LO SVILUPPO DELL'INNOVAZIONE

1.2.1 L'IMPORTANZA DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Creare valore in contesti fortemente innovativi non è un obiettivo facile da perseguire, per questo assume importanza fondamentale la struttura dell'impresa: le decisioni sulla sua dimensione e, principalmente, sulla sua organizzazione interna, assumono valore primario, poiché esse rappresentano *ciò che di più stabile e duraturo vi è nel sistema aziendale* (Dringoli, 2007).

Pertanto ogni decisione che rientra in questo campo va presa considerando attentamente non solo le caratteristiche interne dell'organizzazione ma anche (e soprattutto) l'ambiente esterno in cui l'impresa si trova ad operare: le preferenze della clientela e gli atteggiamenti della concorrenza, cioè il modo in

cui gli altri attori presenti sul mercato possono agevolare o osteggiare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Inoltre è fondamentale analizzare il tutto in un'ottica di lungo periodo, a causa della natura tendenzialmente irreversibile che caratterizza le decisioni strutturali.

In quest'ottica, le decisioni riguardanti la struttura aziendale rappresentano decisioni strategiche. Esse permettono di realizzare il vantaggio competitivo e di difenderlo fino a che una nuova configurazione strutturale potrà essere adottata (Mintzberg, 1985).

La struttura aziendale si presenta, infatti, come un articolato insieme di elementi "vischiosi" e peculiari: sono proprio questi fattori a rappresentare le fondamenta su cui si vengono ad accumulare le conoscenze ed il *know – how* che costituiranno, a loro volta, terreno fertile per la nascita delle innovazioni tecnologiche (Daft, 2013).

1.2.2 CONFIGURAZIONI ORGANIZZATIVE: LO STUDIO DI BURNS E STALKER

Ma quali sono le strutture aziendali che un'organizzazione può assumere e, ancor più importante, qual è la miglior struttura per un'impresa che opera in contesti fortemente innovativi e si trova, quindi, a fronteggiare situazioni di ipercompetizione?

In questo frangente ci viene in aiuto la teoria organizzativa.

In particolare furono Tom Burns e G.M. Stalker, nel loro trattato di sociologia del lavoro ed organizzazione *The Management of Innovation* (1994), a classificare per la prima volta i modelli organizzativi, basandosi sull'osservazione delle imprese industriali inglesi del '900. I due studiosi teorizzarono l'esistenza di un percorso di progettazione organizzativa senza soluzione di continuità agli estremi del quale collocarono rispettivamente il modello organico e quello meccanico. All'interno di questo *range*, ovviamente, le organizzazioni possono collocarsi a livelli intermedi, muovendosi con una certa libertà ed impiegando

elementi dell'uno o dell'altro modello. Ancora oggi la definizione di Burns e Stalker è quella più diffusa, pertanto è fondamentale capire cosa s'intende effettivamente per modello organico e modello meccanico.

L'approccio meccanico, più adatto in ambienti stabili, si presenta con una struttura piuttosto rigida: tale modello è, infatti, contraddistinto da norme e procedure standardizzate e ben definite, oltre che da una rigorosa linea gerarchica (dove per gerarchia s'intende lo *span of control* - ambito di controllo - e la descrizione chiara di "chi riporta a chi" all'interno dell'organizzazione). Le organizzazioni che adottano questa struttura si presentano come fortemente centralizzate, il che significa che il livello gerarchico cui è delegata la responsabilità decisionale si trova ai vertici della catena organizzativa, mentre i dipendenti ai livelli inferiori della piramide aziendale eseguono ordinatamente le istruzioni provenienti dall'alto.

I modelli meccanici, in effetti, si fondano su una concezione dell'autorità che tende a rispettare la linea gerarchica formale di comando, essendo questi organizzati in unità lavorative raggruppate per funzione che si susseguono dall'alto verso il basso e all'interno delle quali il contatto e la collaborazione inter unità sono piuttosto rari.

La concezione piramidale si riflette anche sullo stile delle comunicazioni che, in questa tipologia di configurazione organizzativa, fluiscono dal vertice verso la base e viceversa: gli alti dirigenti, dalla "cima" dell'organizzazione, forniscono direttive, strategie e linee guida ai dipendenti di livello inferiore che, a loro volta, restituiscono un *feedback* in termini di dati finanziari, informazioni sull'andamento dell'impresa ed eventuali suggerimenti per migliorare le performance aziendali.

Inoltre è frequente rilevare, in organizzazioni di questo tipo, un alto grado di specializzazione: le mansioni (ovvero l'attività lavorativa determinata e affidata al singolo dipendente) sono rigidamente definite, ben separate tra di loro ed ordinatamente assegnate ai lavoratori. Ogni dipendente, quindi, esegue una

gamma di compiti circoscritta, ad ognuno di essi è affidato un ruolo definito ed egli lo svolge secondo regolamenti meticolosi che costituiscono l'asse portante dell'intero sistema.

I regolamenti, difatti, assieme ad un insieme di norme e procedure standard rappresentano l'elemento fondante dell'intera struttura; il modello meccanico presume inoltre sistemi formali per la gestione delle informazioni e della comunicazione, così come per la determinazione e risoluzione di eventuali scostamenti dall'andamento normale della gestione aziendale.

All'estremo di progettazione opposto troviamo il modello organico, flessibile e più snello, pertanto adatto per lo più ad ambienti caratterizzati da forte competizione e, quindi, in rapido cambiamento. Questa configurazione presenta una struttura decentralizzata, mentre il processo decisionale appare delegato a livelli più bassi della gerarchia organizzativa, tanto che spesso sono i dipendenti di grado inferiore, anziché gli alti dirigenti, ad avere controllo e potere deliberativo sulla maggior parte delle attività aziendali.

Per quanto riguarda le comunicazioni, esse si svolgono per lo più in senso orizzontale: le informazioni fluiscono in modo omnidirezionale sia all'interno delle singole unità che tra dipartimenti e livelli differenti, valicando e in qualche modo eliminando i confini rigidi propri del modello meccanico. La condivisione d'informazioni e dati crea una sorta di unico ambiente condiviso, all'interno del quale tutti i dipendenti sono in grado di osservare il quadro generale della situazione aziendale; questa qualità permette loro di reagire prontamente e con cognizione di causa anche di fronte ad eventi imprevisti.

Per realizzare una rete ben collegata, però, è necessario che le comunicazioni si svolgano con un certo grado d'informalità, in modo tale da favorire la rapidità di circolazione delle notizie. Anche i sistemi di controllo, le norme e i rigorosi regolamenti, tanto importanti nel modello meccanico, vengono meno in questa struttura, che assume quindi un profilo più agile.

Allo stesso modo i compiti vengono sostituiti dai ruoli, che costituiscono nell'organizzazione *parte del sistema sociale* (Daft, 2013). Al titolare di un ruolo, infatti, è riconosciuto un certo livello di discrezionalità: nel prendere decisioni egli deve sfruttare il suo discernimento, poiché il raggiungimento dell'obiettivo prefissato è spesso posto sotto la sua personale responsabilità.

Solitamente, inoltre, nelle organizzazioni che adottano una struttura organica, il lavoro si svolge all'interno di *team* collaborativi e, anziché essere suddiviso in unità separate, esso fluisce trasversalmente oltrepassando i confini organizzativi.

Dunque la piramide gerarchica si presenta molto appiattita e tendenzialmente il lavoro è strutturato attorno a team auto – gestiti, supervisionati da pochi dirigenti di livello più alto che ricoprono le classiche funzioni di supporto (finanziaria, gestione delle risorse umane).

Figura 3 – il contributo dello studio di Burns & Stalker (Fonte: Burns e Stalker, 1994)

AMBIENTE STABILE SISTEMA MECCANICO	AMBIENTE MUTEVOLE SISTEMA ORGANICO
Differenziazione e specializzazione dei compiti	Scarsa enfasi sulla specializzazione
Enfasi su autorità e controllo	Forte ricorso all'esperienza
Comunicazione basata su ordini	Ridefinizione dei compiti
Obbedienza ai superiori	Orientamento diffuso alla soluzione dei problemi
Prestigio connesso alla posizione occupata in azienda	Prestigio connesso al possesso di competenze professionali
Responsabilità legata alla posizione	Responsabilità legata al raggiungimento degli obiettivi
Forte ricorso alla gerarchia	Forte interazione laterale

1.2.3 IL PASSAGGIO ALLE LEARNING ORGANIZATION

Nell'era della conoscenza è diventato evidente il fatto che la crescita economica e il posizionamento competitivo dipendono, in maniera via via crescente, dalla

quantità e qualità dei processi di apprendimento realizzati, dalla possibilità di accedere alle conoscenze possedute, estraendone, alla fine, il massimo valore possibile. (Rullani, 2004)

Ecco perché, in epoca più recente, mentre l'ambiente esterno è sempre più caratterizzato da situazioni di ipercompetizione e la rapidità di risposta diventa un elemento essenziale per sopravvivere, le organizzazioni hanno cominciato a muoversi verso strutture più affini al modello organico che non a quello meccanico.

In particolare una configurazione che si è andata via via affermando è la cosiddetta *learning organization*. Presentando gli elementi dell'approccio organico, questo modello, è descritto da una struttura flessibile, che pone enfasi sui collegamenti orizzontali e sulla condivisione d'informazioni.

La *learning organization* assume, nella nostra analisi, un'importanza fondamentale, poiché l'apprendimento organizzativo è spesso propulsore dell'innovazione stessa: trasformandosi continuamente, nell'incessante ricerca di miglioramento, infatti, esso promuove il cambiamento e la trasformazione, elementi che incoraggiano il manifestarsi dell'attività innovativa.

Molti studiosi ed economisti si sono pronunciati sull'organizzazione che apprende, dando rilevanza agli aspetti più disparati tipici di questo modello organizzativo.

Peter Senge, ad esempio, descrive la *learning organization* come il *luogo dove le persone espandono continuamente le loro capacità per arrivare ai risultati che veramente desiderano ottenere, dove vengono incoraggiati nuovi e flessibili modelli di pensiero, dove vi è la libertà negli ideali collettivi e dove le persone imparano costantemente come imparare* (Senge, 1994).

David Garvin, invece, ne dà una definizione meno idilliaca e più concreta, esaltandone comunque le potenzialità. L'economista evidenzia soprattutto la capacità di questa struttura di acquisire e trasferire conoscenza e, al tempo

stesso, di evolversi a seconda degli impulsi che riceve dal mondo esterno (Garvin, 1993)

Infine Ross, Smith, Roberts e Kleiner delimitano con chiarezza i confini del termine apprendimento, che, a parer loro, è rappresentato dal processo continuo di *sperimentazione dell'esperienza* e trasformazione della stessa in conoscenza, con il fine ultimo di esplicitare la conoscenza acquisita sul campo per renderla disponibile all'organizzazione nel suo complesso.

Queste definizioni, se combinate e analizzate insieme, ci danno la dimensione di quanto, se si vuole favorire l'apprendimento, sia necessario progettare un'organizzazione di tipo organico.

Spesso, infatti, presentano processi decisionali decentrati e uno stile di comunicazione piuttosto informale, che facilita la rapidità di circolazione dei dati. Inoltre il lavoro è spesso strutturato attorno a *team* collaborativi, che condividono tra di loro compiti e informazioni (Garvin, 1993).

A completare il quadro: una gerarchia aziendale piatta, che semplifica i collegamenti orizzontali, e una ridotta mole di regolamenti e procedure standard, i quali passano in secondo piano in favore di una maggiore elasticità e versatilità.

In questo modo dunque l'impresa assume una configurazione moderna, fluida e riesce ad adattarsi con facilità alle esigenze dell'ambiente esterno.

Il motivo principale del graduale passaggio alle organizzazioni basate sull'apprendimento è da ricercarsi nel sostanziale mutamento dell'oggetto stesso del lavoro.

Negli ultimi decenni abbiamo assistito ad una sorta di *shift paradigmatico* che ha trasformato quasi tutti i ruoli aziendali: se prima il cardine attorno al quale si costruivano le mansioni era il lavoro tecnico e manuale, ad oggi, esse sono imperniate su un lavoro di tipo cognitivo.

Le organizzazioni, oggi, danno priorità al proprio capitale *intangibile* anche rispetto a quello materiale e finanziario: il compito principale dei dipendenti di

un'organizzazione è oggi quello di creare, accumulare e tramandare conoscenze e competenze connesse alle funzioni più varie.

*La capacità di un'organizzazione di apprendere e tradurre rapidamente l'apprendimento in azione, è certamente il miglior vantaggio competitivo (Jack Welch, 2014), ecco perché sempre più spesso il lavoro aziendale consiste nell'assimilare, amministrare e trasferire enormi moli d'informazioni, tanto da guadagnare agli impiegati l'appellativo di *knowledge workers*.*

Le organizzazioni, dal canto loro, devono muoversi verso forme più flessibili di progettazione organizzativa ed essere in grado di creare opportunità di collaborazione e condivisione, offrendo ai propri dipendenti mezzi idonei per trasformarsi in *knowledge workers*. Esse devono potersi muovere velocemente, essere reattive ai cambiamenti del mercato e saper cogliere opportunità ed informazioni provenienti dall'esterno.

Ecco così che emerge la chiave del successo di un'organizzazione basata sull'apprendimento: la cooperazione.

Il segreto di una buona riuscita risiede nel contributo che ogni singolo impiegato può dare al tutto; il comandante David M. Rodriguez, generale della IC (International Security Assistance Force Joint Command) asserisce che, per raggiungere i migliori risultati possibili, si debba *lavorare insieme e comprendere come massimizzare l'efficacia del team*. (Daft, 2013)

2. EXPLORATION ed EXPLOITATION: L'APPROCCIO AMBIDESTRO

2.1 EXPLORATION ed EXPLOITATION

Tutte le volte che si parla delle possibili strategie d'innovazione, alle imprese si presenta sempre la stessa dicotomia: scoprire o sfruttare? Qual è la scelta migliore?

Un'organizzazione che vuole costruire il suo successo, inteso come raggiungimento del vantaggio competitivo, sull'innovazione deve saper eseguire due attività basilari: *exploration* ed *exploitation* (Stafford, 2012).

Trovare una giusta sintesi tra l'azione di *exploration*, quindi il processo di perlustrazione alla ricerca di nuove possibilità, e quella di *exploitation*, cioè lo sfruttamento del *know how* già disponibile nel patrimonio dell'organizzazione, è spesso una delle sfide più complesse che le imprese si trovano ad affrontare.

Finding an appropriate balance is made particularly difficult by the fact that the same issues occur at levels of a nested system at the individual level, the organizational level, and the social system level (March, 1991).

James March individua la maggiore difficoltà di concomitanza tra le due attività nella sostanza stessa del loro essere. L'obiettivo ultimo dell'*exploration* è, infatti, la sperimentazione di nuove idee, percorrendo sentieri non ancora battuti per esplorare e sviluppare alternative non ancora praticate. Questo significa, però, correre un rischio: il profitto di un'attività di questo genere è imprevedibile, incerto, talvolta negativo.

Se si persegue l'attività di *exploitation*, invece, non ci si espone a pericoli particolari: il reddito è tendenzialmente positivo, ma anche prevedibile e spesso sommario. Questo perché l'essenza dell'*exploitation* è il perfezionamento delle conoscenze già conquistate, la ricerca del miglior modo di sfruttare quanto già disponibile.

Esplorare significa promuovere la creatività, la proposizione di nuove idee, mentre per implementare queste idee e sfruttarle al meglio, traendone il massimo profitto possibile, è necessario saperne realizzare un'applicazione routinaria.

Figura 4 – le principali differenze tra Exploration ed Exploitation (Fonte: Dixon, 2012)

EXPLOITATION	EXPLORATION
Refusing knowledge that already exist in the organization	Creating new knowledge, breakthrough ideas, new ways of thinking

Secondo March il procedimento di esplorazione interessa l'ambito di ricerca, trasformazione, rischio, sperimentazione, scoperta ed innovazione. Viceversa, con l'attività di sfruttamento ci si riferisce a tutto ciò che concerne il perfezionamento, la selezione, la produzione, all'efficienza e, infine, l'effettiva messa in pratica.

Per comprendere meglio il grado di rischio cui ci si espone scegliendo di esplorare (piuttosto che sfruttare) possiamo utilizzare la metafora proposta dallo psicologo Tom Stafford. Egli paragona il *trade – off* tra *exploration* ed *exploitation* alla scelta nel menù di un ristorante esotico. Si possono ordinare delle patatine fritte, che saranno probabilmente buone, anche se non offrono nessuna novità per chi le sceglie, oppure si può optare per un piatto mai assaggiato, rischiando di più, ma in entrambe le direzioni: potrebbe essere un'ottima pietanza, oppure no.

Allo stesso modo, se da una parte, investendo in maniera eccessiva nell'*exploration*, si rischia di non generare guadagni soddisfacenti a fronte di costi molto alti, di contro, impegnandosi totalmente nell'*exploitation*, il pericolo maggiore, è quello di restare ancorati ad equilibri già collaudati, ma magari non ottimali.

Nonostante innovare sia un processo talmente articolato da far dubitare dell'esistenza di una formula efficace per tutte le organizzazioni, si ritiene ormai veritiero quello che March aveva intuito già vent'anni fa: la strategia vincente è quella in grado di realizzare il delicato compromesso tra i due estremi, *tra creazione d'innovazione e utilizzo d'innovazione* (Trevisan, 2000).

Infatti, sebbene la teoria di March sembri spesso molto astratta e di difficile realizzazione, le sue parole sono ancora d'innegabile attualità: la realtà economica cui andiamo incontro rende necessarie idee fresche e menti giovani, pronte ad intraprendere percorsi di ricerca rivoluzionari; il meccanismo propulsore di questo processo non può che essere il bisogno di innovare stesso. Oltre a March, altri studiosi, consci della rilevanza assunta dalla questione, se ne sono occupati nelle loro trattazioni.

Ad esempio Cohen e Levinthal, con il loro lavoro, hanno dato un importante contributo all'analisi del rapporto tra le due attività, attraverso l'introduzione del concetto di capacità di assorbimento che, oltre ad illustrare qual è il legame che intercorre tra *exploration* ed *exploitation*, rappresenta uno strumento spesso utilizzato al fine di equilibrare le due forze nell'ambito della strategia d'innovazione. In linea generale, per *absorptive capacity* s'intende *la capacità di un'organizzazione di riconoscere il valore delle informazioni e delle conoscenze disponibili nell'ambiente esterno di riferimento, di assimilarle e, in un secondo tempo, di disseminarle trasversalmente al proprio interno per applicarle a fini economico – produttivi*. (Cohen, Levinthal, 1990).

Com'è facilmente comprensibile, quindi, più approfondita è la conoscenza posseduta dai membri dell'organizzazione, più alta sarà la probabilità di creare occasioni di apprendimento: la teoria elaborata da Cohen e Levinthal, infatti, si basa sull'idea di fondo che *la capacità di assorbimento di ciascun individuo sia una funzione positiva del suo livello di istruzione*. (Cohen, Levinthal, 1990)

Tale capacità dipende direttamente dal *background* del quale i dipendenti dell'organizzazione dispongono, cioè da tutto l'insieme di conoscenze ed informazioni dal quale essa può attingere.

Dopo di loro furono Katila e Ahuja, prendendo in esame il settore robotico, ad occuparsi della questione, suddividendo l'attività d'innovazione svolta dalle imprese in due differenti grandezze: *search depth* e *search scope*.

Secondo la loro analisi con *search depth* si indica il ritmo al quale le organizzazioni si rifanno alla conoscenza antecedente, mentre con *search scope* si indica la frequenza con la quale esse esplorano nuove alternative (Katila, Ahuja, 2002).

Da quanto emerge dai loro studi, investire in *search dept*, permette di migliorare la performance dell'innovazione stessa in diversi modi: intuitivamente si comprende che, rimpiegando la medesima conoscenza, si abbassa il rischio di commettere errori, mentre aumenta la capacità dell'organizzazione di progettare il lavoro in maniera routinaria. Inoltre la reiterazione di determinate azioni o ripetizione degli stessi concetti, conduce inevitabilmente ad una migliore assimilazione degli stessi, che entrano, in questo modo, a far parte del patrimonio permanente dell'organizzazione.

Infine, dovendo attingere alle competenze già proprie dell'organizzazione, è più semplice individuare gli attributi essenziali del nuovo prodotto.

Ciò nonostante, enfatizzare troppo la dimensione *search dept* può portare anche a risultati sconvenienti: è frequente, ad esempio, che il ricorrente sfruttamento di una conoscenza anteriore, se privo di rinnovamenti, finisca con il fossilizzare l'organizzazione su posizioni sub – ottimali, privando il *know – how* aziendale della linfa che l'acquisizione di elementi dall'esterno costituisce.

Dal lato opposto, un impegno attivo sul fronte *search scope*, presenta molteplici punti a suo favore: incoraggia la nascita di nuove competenze, oltre a suggerire nuovi modi per utilizzare le conoscenze pregresse. Allo stesso tempo, però, introdurre nuove competenze all'interno di un'organizzazione, significa

modificare il complesso di relazioni preesistente, operazione piuttosto dispendiosa. Investire in *search scope*, infatti, conduce per sua natura ad un aumento del patrimonio di conoscenze e non è raro, quindi, riscontrare situazioni di difficile coordinamento tra le vecchie e le nuove pratiche.

Dunque, nonostante sia la dimensione *search dept* che quella *search scope* presentino dei difetti, combinandole assieme, se ben bilanciate, si ottengono risultati esclusivamente vantaggiosi: il legame tra elementi *firm-specific* (cioè già disponibili nel patrimonio aziendale, quindi *search dept*) e configurazioni innovative (*search scope*) dona, all'organizzazione che lo crea, la capacità di ideare prodotti originali ed irripetibili.

Di fatto, Katila e Ahuja, giungono alla stessa conclusione già offerta da March: *exploration* ed *exploitation* sono elementi complementari ed inseparabili, se si vuole dar vita ad un processo di innovazione di successo.

L'ultimo studio che prendiamo in analisi è quello condotto da He e Wong, che evidenziano come sia l'attività di esplorazione che quella di sfruttamento abbiano sostanzialmente come obiettivo quello di innescare il processo di innovazione. La differenza sostanziale tra le due è rappresentata dal modo con il quale quest'obiettivo si vuole perseguire: se, infatti, attraverso l'*exploitation*, si punta al perfezionamento di prodotti esistenti, attraverso l'*exploration* si punta, invece, a realizzare beni e servizi originali (He, Wong, 2004).

Quindi anche nell'indagine condotta da He e Wong il processo di apprendimento assume un ruolo di primo piano tanto nell'esplorazione quanto nello sfruttamento di competenze acquisite in precedenza. La variabile più significativa risiede proprio nella tipologia di percorso prescelta: nel caso dell'esplorazione si tratta di nuovi sentieri, mai sperimentati prima, mentre nell'*exploitation* si tenta di approfittare di traiettorie già battute in passato.

Possiamo dunque concludere che entrambe le attività richiedono, in una qualche misura, l'accumulazione di nuove conoscenze; anche nel momento in cui si ripropongono alternative già sperimentate l'organizzazione, in realtà, va

incontro ad un processo di apprendimento, sebbene il volume delle conoscenze acquisite vari a seconda che si metta in pratica l'attività di *exploration* o quella di *exploitation*.

2.1.2 LA CULTURA AZIENDALE

Che si decida di dare più rilevanza all'attività di sfruttamento piuttosto che a quella di esplorazione, il fine che l'organizzazione persegue, è comunque quello di innovare.

Saper trovare il giusto equilibrio tra le due attività è dunque condizione necessaria ma non sufficiente per realizzare questo processo.

Ma quali sono allora gli elementi che maggiormente influenzano le capacità dell'organizzazione di sviluppare e, successivamente, introdurre sul mercato, prodotti e servizi originali?

Un ruolo fondamentale è giocato dalla cultura aziendale, dove con questa locuzione intendiamo, *quell'insieme di valori, norme, principi guida ed interpretazioni che è condiviso dai membri di un'organizzazione e trasmesso ai nuovi membri come il modo corretto di pensare e comportarsi* (Daft, 2013).

Ogni impresa possiede dunque una sua cultura, originale ed irripetibile, che costituisce la parte informale dell'organizzazione stessa.

Essa è formata da tutti quegli assunti interni all'impresa, è ciò che consente ai membri dell'organizzazione di riconoscersi nei valori dell'organismo per il quale lavorano, crea un senso d'identità e, ancor più importante, fa sì che in loro si generi un *commitment*, un impegno attivo, nei confronti dell'attività che svolgono. La cultura ha quindi una portata molto più ampia di quella delle opinioni del singolo individuo, poiché diviene bacino comune di valori ed idee, bacino al quale ogni dipendente può attingere nello svolgimento dei suoi compiti.

Inoltre la cultura ricopre un ruolo fondamentale nell'assetto organizzativo: ecco perché appare così importante creare e diffondere una cultura organizzativa in

grado di promuovere l'attuazione e diffusione delle strategie d'innovazione. Senza una cultura condivisa diventa impossibile, per l'organizzazione, implementare quel difficile percorso che il processo d'innovazione tecnologica costituisce (Lizza, 2009).

Uno dei ruoli più importanti svolto dalla cultura è proprio l'integrazione interna, ovvero la realizzazione di quel senso di collettività e cameratismo proprio dei dipendenti dell'impresa che fa sì che essi possano lavorare insieme nel modo più efficiente possibile.

Come vedremo più avanti, molte organizzazioni, nell'attuare il processo innovativo, si servono di gruppi di lavoro e *task force*: questo fa in modo che la circolazione d'idee e informazioni sia ancor più rapida, oltre a facilitare la suddivisione dei vari ruoli aziendali; organizzare il lavoro in gruppi, inoltre, favorisce la creazione di una cultura coesa, poiché il *team* in quanto tale si configura come composto di singoli che si adoperano per la realizzazione di un progetto comune.

Il *teamworking*, però, dà risultati eccellenti solo quando si verifica l'allineamento, cioè quando il gruppo funziona come un'unica entità. Perché questo processo abbia luogo la cultura aziendale deve lavorare al fine di creare un ambiente di lavoro dove scambi e comunicazione si realizzano con naturalezza ed è facile scorgere un'immagine chiara e condivisa di quello che sarà il futuro dell'organizzazione.

Se si riesce a sviluppare un altro grado di coesione culturale, è possibile quindi superare molti degli ostacoli che si parano di fronte all'organizzazione, nell'implementazione del processo innovativo.

Innovare significa, infatti, improntare un processo che porterà inevitabilmente a cambiamenti negli assetti organizzativi, nella distribuzione dei ruoli e nel contenuto stesso dei compiti: spesso non è facile realizzare questo disegno e fare in modo che i dipendenti ne accettino e comprendano portata e conseguenze; ecco dunque che entra in gioco la cultura organizzativa, elemento

fondamentale per guidare i dipendenti lungo la curva del cambiamento: una cultura forte e condivisa può favorire la comunicazione e, quindi, l'approvazione dei cambiamenti che necessariamente interesseranno l'ambiente di lavoro (Daft, 2013).

Figura 5 – la curva del cambiamento aziendale (Fonte: SCS al CeTIF, Solvency II, 2014)



È molto importante che siano in primis i manager di livello superiore ad occuparsi della diffusione di una cultura aperta e condivisa, così da favorire tutti gli eventuali cambiamenti che interesseranno l'organizzazione durante l'implementazione delle innovazioni.

Non di rado, la cultura aziendale, viene equiparata ad un iceberg: la parte superiore è rappresentata dai cosiddetti *manufatti visibili*, cioè i comportamenti tenuti, l'abbigliamento, gli slogan e le cerimonie proprie dell'organizzazione. Ma la parte più importante (e più consistente) è quella che non è possibile vedere dall'esterno, quella che si trova al di sotto della superficie: i valori fondamentali, l'etica, le regole non scritte, le leggi e gli assunti, espressione delle credenze più radicate negli animi dei membri dell'organizzazione. I suddetti elementi formano la reale cultura organizzativa e sono proprio questi a plasmare gli atteggiamenti che favoriscono o intralciano il percorso di innovazione, sia in fase di *exploration* che in fase di *exploitation*.

Le *learning organization*, ad esempio, sono caratterizzate da una vivace cultura organizzativa, contraddistinta dal focus su innovazione ed adattamento. I valori fondamentali di questa configurazione organizzativa mettono il “tutto” al di sopra delle singole parti, assottigliando i confini tra i diversi nuclei aziendali. L’uguaglianza rappresenta un ideale basilare al quale rifarsi nelle più disparate circostanze della vita d’impresa. La cultura delle *learning organization*, inoltre, promuove l’assunzione di rischi e la costante ricerca di perfezionamento e miglioramenti.

Molti autori si sono pronunciati in merito agli elementi a parer loro indispensabili affinché l’organizzazione possa avviarsi con successo lungo il percorso dell’innovazione.

Dunque, benché non esista un vero e proprio “elenco”, possiamo intuitivamente individuare alcune delle caratteristiche della cultura aziendale che possono facilitare questo processo.

In primis, organizzazioni di questo tipo, devono essere orientate all’innovazione perpetua: è necessario che la proposizione e il successivo sviluppo d’idee innovative rappresentino un’attività abituale e quasi routinaria, insita nella cultura di fondo dell’impresa a qualsiasi livello. Allo stesso modo anche la libera circolazione d’informazioni e competenze deve rappresentare un’occupazione quotidiana e condivisa lungo tutto l’organigramma aziendale (Decastri, Paparelli, 2008).

Un’altra attività di fondamentale importanza se si vuole implementare questo tipo di cultura organizzativa, sarà l’accorta analisi della composizione del mercato, al fine di adattare l’organizzazione alle mutevoli esigenze della clientela.

Inoltre l’esito del processo innovativo dipende soprattutto dai membri dell’organizzazione, che devono essere per loro natura ben disposti nei confronti delle novità e dei mutamenti organizzativi; il personale della Dirigenza, dal canto suo, oltre ad essere anch’esso propenso a rapidi e spesso radicali

cambiamenti, deve saper gestire i propri dipendenti nel migliore dei modi, considerandoli non semplici sottoposti, bensì risorse cruciali per l'azienda. Ne consegue naturalmente che si guardi ai costi connessi all'organizzazione e gestione delle Risorse Umane come ad investimenti necessari e fruttuosi nel lungo termine.

Infine, se si sceglie di organizzare il lavoro in *team*, con indubbi vantaggi dal lato della flessibilità e della rapidità di comunicazione, è opportuno che si favorisca un sano livello di competizione tra i diversi gruppi. Questo, infatti, genera migliori prestazioni oltre che un ambiente di lavoro creativo, elementi da tenere fortemente in considerazione se si vuole facilitare l'innovazione.

2.2.3 RIGORE O CREATIVITÀ?

Ma qual è, se esiste, il valore che i membri di un'organizzazione devono necessariamente possedere affinché il progetto d'innovazione si realizzi in maniera efficace? Secondo alcuni studiosi questo elemento imprescindibile, questa caratteristica personale che l'organizzazione deve spronare ed incoraggiare per rendere i suoi membri reattivi di fronte agli stimoli del mondo esterno sarebbe la creatività (Alvarez, Barney, 2007).

Infatti, il primo passo verso l'innovazione è la produzione di nuove idee, e la facoltà di generare nuove idee si chiama creatività. La creatività si configura dunque come quell'attività in grado di generare un qualcosa d'innovativo rispetto al passato e di utile per il raggiungimento dei fini dell'organizzazione (Schilling, 2013).

Secondo un'indagine condotta dal *Sole24Ore* circa due imprenditori su tre guardano al binomio creatività – innovazione come ad uno dei principali valori della cultura organizzativa. Alcune imprese al giorno d'oggi ritengono che l'elemento creativo sia il reale motore dell'innovazione. Questi due elementi, nella mente degli intervistati, non sono più considerati valori scissi, ma appaiono come due facce della stessa medaglia, quasi concetti equivalenti.

Spesso, intendendo per innovazione il processo di sviluppo di un'idea innovativa per tradurla in un prodotto nuovo, si dà per scontato un elemento che invece, in quest'indagine, assume rilevanza fondamentale: non tutte le idee sono adeguate, non tutte le idee sono idonee ad innescare il processo d'innovazione. Non è sufficiente che l'idea sia innovativa, cioè che vada contro una regola attualmente in vigore.

Perché un'idea possa essere considerata creativa, dev'essere tale non solo da rompere una regola esistente, ma da originare una regola nuova, e migliore. La creatività crea, appunto, regole nuove. E che funzionano. (La creatività) non è solo la parte preliminare dell'innovazione. È una faccenda a sé stante (Testa, 2012).

Per capire come queste due forze – innovazione e creatività – interagiscono e s'influenzano vicendevolmente è importante capire da cosa derivano e, soprattutto, come debbano essere impiegate all'interno dell'organizzazione.

L'innovazione si configura come fenomeno economico e sociale; dev'essere necessariamente un'attività collettiva, poiché richiede la deliberazione di una strategia di base, quindi di regole, di investimenti e piani specifici.

I manager dell'organizzazione quindi, comprendendo per esperienza e formazione le leggi che disciplinano questo fenomeno, possono pianificare investimenti e scadenze dell'innovazione.

Il processo creativo, invece, è un fenomeno individuale ed interiore. Si fonda sull'apporto dei singoli, sulla loro originalità e richiede tanto talento quanta elasticità mentale. Spesso inoltre, la creatività, è frutto del caso, fluisce liberamente dall'interazione tra le personalità presenti nell'organizzazione, quindi non la si può (e non la si deve) far sottostare a rigide regole e pianificazioni. È perciò intuibile come sia ben più difficile dettare leggi nel campo della creatività, che spesso sfugge al controllo anche dei manager più esperti.

Torna l'antica dicotomia già affrontata in tema di *exploration* ed *exploitation*: come fare in modo che delle ottime idee si trasformino in ottimi prodotti? Come coniugare un ambiente che incoraggi la creatività con l'attenta pianificazione necessaria alla realizzazione di nuovi processi?

Sembrerebbe impossibile, eppure non è così: l'italiana Diesel o l'americana Google sono state in grado di coniugare un ambiente informale e gradevole con l'inevitabile rigore e organizzazione propri delle grandi aziende. Altro elemento imprescindibile è rappresentato dai luoghi di lavoro: è necessario che siano ambienti adatti all'incontro tra creatività ed innovazione; devono presentarsi come realtà altamente competitive, in cui gli obiettivi sono *challenging* e chi ha buone idee viene ricompensato in base a sistemi retributivi che premiano non tanto la mole di lavoro quanto la qualità del lavoro svolto (Schilling, 2013).

Ecco quindi che si arriva ad un'altra importante constatazione in tema di innovazione tecnologica: affinché tale processo abbia successo, la creatività va incentivata, premiata.

Ad esempio Eddy Cue (senior vice president della sezione Internet Software and Services di Apple), nel presentare *Employees on iTunes* (portale che raccoglie i contenuti multimediali ai quali i membri dello staff hanno partecipato attivamente), si è così pronunciato in merito ai successi raggiunti dal colosso Americano, in fatto di innovazione e creatività: *Ciò che rende Apple speciale, tra le tante cose è che ogni persona qui - a prescindere da chi sia o dal ruolo che ricopre - condivide la stessa passione per la creatività e per l'innovazione. Oltre a lavorare per Apple, molti dipendenti hanno aiutato a creare libri fantastici, canzoni, film e serie TV su iTunes.*

Dunque la creatività non può e non deve essere considerata come una qualità data, insita nella personalità degli individui: l'organizzazione deve impegnarsi per promuovere un ambiente di lavoro che favorisca l'interazione e il libero scambio, in maniera tale da incoraggiare il pensiero creativo negli individui che ne fanno parte.

Se si riesce ad implementare un ecosistema di questo tipo la creatività si trasforma necessariamente in innovazione, con forte giovamento dell'organizzazione stessa che cresce, aggiunge valore ai suoi prodotti e diviene sempre più competitiva sul mercato.

2.2 L'APPROCCIO AMBIDESTRO

Abbiamo inizialmente presentato i due modelli di configurazione organizzativa che le imprese possono adottare, in seguito ci siamo interrogati su quale possa essere l'ambiente culturale migliore per favorire l'innovazione tecnologica, quali i valori sui quali debba fondarsi l'organizzazione e quali le caratteristiche che i dipendenti devono possedere, ma non si è ancora trovata una soluzione al dilemma di partenza: come conciliare *exploration* ed *exploitation*, creatività e rigore per raggiungere i migliori risultati nell'ambito dell'innovazione tecnologica?

Di fatto qualsiasi organizzazione si trova, presto o tardi, a dover gestire due attività in qualche modo opposte: da una parte la direzione dei prodotti preesistenti (per la quale è opportuno implementare un tipo d'innovazione incrementale, con rigore ed impegno costante), dall'altra, se si vuole restare competitivi sul mercato, è necessario ampliarsi, sviluppare linee di prodotto innovative, obiettivi raggiungibili attraverso innovazioni tecnologiche di tipo radicale e trasformazioni ben più profonde (Auh, Manguc, 2005).

Il processo d'innovazione trova spesso terreno fertile nei modelli organici: strutture di questo tipo, infatti, promuovono l'autonomia dei dipendenti, quindi la loro creatività ed è più facile che idee, informazioni e suggerimenti fluiscano dal basso verso l'alto in queste organizzazioni.

Le organizzazioni che seguono il modello organico, infatti, oltre ad eliminare l'alto livello di formalizzazione e gli inflessibili regolamenti tipici della struttura meccanica, riconoscono maggior discrezionalità e potere decisionale ai propri dipendenti. Questo favorisce lo sviluppo d'idee creative, quindi l'innovazione

stessa, rendendo tali modelli idonei ad ambienti dinamici ed iper – competitivi. Le soluzioni più innovative germogliano grazie ad improvvisazione ed esplorazione, pertanto la struttura organica si considera più adatta alle strategie d'innovazione, anche se, a volte, questo va potenzialmente ad inficiare l'efficienza dell'organizzazione (D'Atri, 2004).

Effettivamente, realizzare il prodotto, è più semplice in organizzazioni di tipo meccanico, dove una struttura altamente gerarchica, insieme ad un più rigido sistema di norme e regolamenti, facilita la creazione di routine e, quindi, limita eventuali errori o falle nella produzione. La ricetta delle strutture meccaniche, conciliando alti gradi di formalizzazione e di standardizzazione, riesce ad assicurare una maggior efficienza, specie in presenza di elevati volumi di produzione.

Ecco così che si arriva alla soluzione proposta in letteratura da autori come Daft, Fontana e Schilling: *l'ambidexterity*, o, in italiano, approccio ambidestro.

Quello di organizzazione ambidestra, in realtà, non è un concetto totalmente nuovo, in quanto si parla di questo modello "ibrido" già da circa un decennio.

Si tratterebbe di una *forma organizzativa complessa, costituita da una molteplicità di "architetture inter - organizzative" non coordinate fra loro, che però, come insieme, possono perseguire e raggiungere obiettivi di efficacia nel breve termini e di innovazione nel lungo termine* (Tushman, 2004).

In seguito sono stati molti gli studiosi a pronunciarsi in merito; l'idea di base consiste nel duplice focus organizzativo: da un lato si concentrano le forze sul *core business* dell'impresa, per rafforzarlo, adattarlo alle mutevoli richieste del mercato e, in questo modo, mantenere il vantaggio competitivo già conquistato. Allo stesso tempo, sul versante opposto, s'investe nella ricerca, sperimentando ed esplorando nuovi campi, al fine di innovare, allargare la propria clientela e conquistare nuove fette di mercato.

Qualche tempo fa, in un'intervista rilasciata al quotidiano *Corriere della Sera*, fu il professore della Stanford University Charles O'Reilly, a teorizzare la superiorità

di questa struttura organizzativa, in un contesto mutevole e globalizzato come quello attuale.

L'azienda vincente? È ambidestra.

Per avere successo sul lungo periodo, una grande impresa deve trovare il modo di conciliare e perseguire obiettivi apparentemente in conflitto. Charles O' Reilly, professore alla Business School di Stanford, e uno dei più quotati esperti internazionali di leadership e innovazione, ha coniato il termine «organizzazione ambidestra». Che cosa intende con il concetto di ambidestra? «I manager davvero visionari non devono arrendersi al conflitto fra prodotti di alta o bassa qualità, fra strategia prudente o rischiosa, fra profitti di breve o di lungo periodo. Devono trovare un modo per conciliare yin e yang in una stessa organizzazione, anche se sembrano andare in direzioni opposte secondo una visione standard». In pratica, come devono fare? «In un'epoca di cambiamenti rapidi come questa, bisogna essere capaci di perseguire nello stesso tempo il core business dell'azienda, ma anche aprire nuovi fronti di espansione. In sostanza, si tratta di togliere risorse ai settori dove si vola già alto per identificare e sviluppare quelli in cui si volerà alto tra dieci anni, anche se può essere difficile da giustificare di fronte agli azionisti». Facciamo qualche esempio pratico. «Due casi concreti nello stesso settore, uno negativo e uno positivo: Polaroid e Kodak. Polaroid avrebbe avuto tutte le risorse necessarie per riconvertirsi in un'azienda di software se avesse perseguito il nuovo business in tempo. Ma è finita in bancarotta. Kodak, invece, ha saputo aprire nuovi fronti prima di perdere la guerra sul vecchio. E prospera». Qual è il segreto per riuscire a barcamenarsi fra il vecchio e il nuovo? «Non si può pensare che un progetto molto innovativo generi gli stessi profitti e le stesse dinamiche del core business. Essere ambidestri significa accettare di avere all'interno segmenti di business che vengono misurati con criteri diversi, non imporre la stessa strategia manageriale a tutto il gruppo».

L'intervista ad O'Reilly spiega nel dettaglio perché saper implementare un

approccio ambidestro è così importante: è necessario che le imprese sappiano attuare una strategia equilibrata, sfruttando da un lato le opportunità di business già disponibili ed esplorandone di nuove al tempo stesso. Affinché lo sviluppo sia redditizio e duraturo nel tempo, *l'ambidexterity* è una condizione fondamentale.

Il dilemma affrontato dalle organizzazioni è proprio questo: i manager, dal canto loro, preferirebbero gestire il lavoro aziendale in maniera routinaria, ma è *il cambiamento – e non la stabilità – l'ordine naturale delle cose nell'ambiente globale odierno* (Daft, 2013). È necessario quindi che le imprese affianchino all'equilibrio la novità, in maniera da favorire, oltre alla funzionalità, anche il rinnovamento.

Nella pratica, l'idea proposta dai fautori dell'*ambidexterity*, è di far coesistere in un'unica struttura elementi propri del modello organico, quindi adatti per la creazione "astratta" del prodotto innovativo, e processi del modello meccanico, appropriati cioè per l'implementazione dell'innovazione stessa.

Con una metafora immaginifica, la giornalista italiana Elena Comelli, paragona lo stile del management d'azienda al dio romano Giano: *due paia di occhi – una coppia messa a fuoco sul passato, l'altra su ciò che l'attendeva*. Solo così, a parer suo, le organizzazioni sarebbero in grado di prestare la giusta attenzione a prodotti e servizi già sviluppati e, al tempo stesso, rivolgere lo sguardo al futuro, in maniera tale da essere predisposti alle novità disponibili sul mercato (Comelli, 2011).

2.2.2 TECNICHE PER PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Ma come fa in sostanza un'organizzazione ad implementare un modello ambidestro, quali le tecniche, quali le strutture che possono aiutarla ad incoraggiare il cambiamento e l'innovazione?

Esistono vari metodi attraverso i quali le organizzazioni possono dotarsi di elementi sia organici che meccanici, alcuni di questi più radicali, altri meno.

L'impresa può, ad esempio, adottare una **struttura mutevole**, cioè passare da una configurazione organica ad una configurazione meccanica quando è necessario. In questo modo, quindi, l'organizzazione si comporterebbe organicamente nell'esplorazione e ricerca di idee innovative, mentre agirebbe in maniera meccanica nel loro sfruttamento.

Un aneddoto divertente ed emblematico è quello che vede protagonista Robert Harms, meccanico di una delle strutture *moonshine shop* della celeberrima casa costruttrice di aeromobili statunitense, Boeing.

Tali strutture agiscono parallelamente ma all'esterno rispetto alla fabbrica centrale e il personale preposto è dotato di grande, elemento che favorisce il loro stile di lavorare e pensare per così dire *outside the box*.

L'idea di Harms prevedeva di sfruttare un caricafieno, opportunamente modificato ed adattato, per trasportare le poltrone dei passeggeri all'altezza dell'aeromobile cui erano destinate, cioè circa a quattro metri d'altezza, evitando di mobilitare una gru. Un giorno, andando a lavoro, Harms trovò sulla sua scrivania un bigliettino con su scritto "stupidi pazzi".

In realtà, una volta perfezionato, il meccanismo ideato da Harms funzionò alla perfezione e la frase riportata dal biglietto rappresenta oggi uno degli slogan della società americana, proprio a significare che sono le proposte più creative ed azzardate a portare ai risultati migliori.

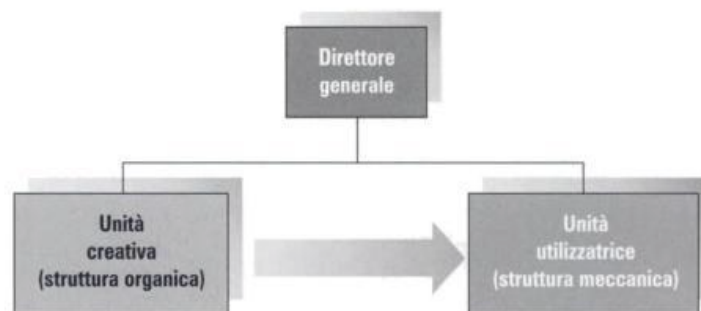
Organizzazioni come la Boeing, quindi, sono state in grado di escogitare metodi fantasiosi e spesso efficienti per realizzare l'approccio ambidestro, riuscendo al contempo a creare le migliori condizioni per lo sviluppo di idee innovative, con elementi di tipo organico, ma anche quelle per mettere in pratica tali idee, introducendo componenti della struttura organica (Daft, 2013).

Non è raro poi che l'avviamento dell'innovazione sia delegato ad **unità creative**, cioè unità di staff separate con lo scopo preciso di dare vita a mutamenti che verranno successivamente sviluppati ed adottati in altre aree. Esempi di unità creative sono l'area Ricerca e Sviluppo, l'Analisi dei Sistemi e l'*Engineering*.

Dunque le unità preposte alla creazione del cambiamento sono organizzate secondo una struttura organica, al fine di facilitare la nascita di idee e procedimenti innovativi, mentre le unità che sfrutteranno tali novità seguono tendenzialmente uno schema meccanico, più adeguato per una realizzazione efficiente.

Un esempio di questo sistema è il cosiddetto “incubatore di idee”, cioè una sorta di ambiente protetto dall’ingerenza delle politiche aziendali in cui sviluppare i progetti derivanti da ogni parte dell’organizzazione. Strumenti come l’incubatore di idee funzionano proprio perché permettono ai membri dell’organizzazione di individuare un preciso punto di riferimento al quale rivolgersi per esprimere le proprie idee in libertà, anziché divulgarle in maniera confusionaria all’interno dell’organizzazione.

Figura 6 – l’approccio ambidestro nell’organigramma aziendale (Fonte: Daft, 2013)



Inoltre, come già accennato, è ormai riconosciuto il valore fondamentale del **teamworking**: la maggior parte delle idee rivoluzionarie, infatti, vede la luce nell’ambito di *team* collaborativi, formati da persone che, attraverso l’interazione delle loro personalità, danno vita alle più varie innovazioni.

Un tipo particolare di gruppi di lavoro sono i **venture team**, cioè specifici luoghi di lavoro, ambienti, separati fisicamente dal resto dell’organizzazione, in maniera tale da essere autonomi ed estranei alla rigida burocrazia aziendale, che potrebbe compromettere il flusso di creatività, fondamentale per la buona

riuscita del processo innovativo.

Tuttavia discorreremo in maniera approfondita dei *venture team* più avanti.

Un altro sistema spesso utilizzato ha a che fare con la promozione dell'**imprenditorialità aziendale interna**: si cerca di incentivare un forte spirito imprenditoriale nell'atteggiamento dei dipendenti, al fine di generare un alto tasso d'innovazione.

Per ottenere un numero d'innovazioni superiore alla media del mercato è necessario che prima si siano implementate altre forme di struttura ambidestra, come le unità creative o i *venture team*; inoltre, c'è bisogno che nella cultura aziendale si diffonda un senso di libertà di pensiero ed espressione condiviso dai membri dell'organizzazione, al fine di favorire l'inventiva di questi ultimi e, quindi, la loro creatività.

Un buon metodo può essere quello di incoraggiare la presenza dei cosiddetti *champion intellettuali*, o "agenti di cambiamento". Questi soggetti, che rappresentano, *una delle armi più efficaci nella battaglia al cambiamento*, sono membri interni all'organizzazione che, spontaneamente, si rendono sostenitori di cambiamenti o innovazioni nelle quali credono intensamente (Daft, 2013).

I *champion* intellettuali sono coloro che offrono le proprie energie per coinvolgere gli altri membri dell'organizzazione nel proprio progetto e si prodigano per persuadere coloro i quali mostrano una fisiologica riluttanza nei confronti delle trasformazioni. Essi investono quindi il proprio tempo nella realizzazione di un progetto innovativo, assicurandosi, inoltre, che tutte le operazioni tecniche siano correttamente svolte (Nacamulli, Boldizzoni, 2011).

In letteratura sono solitamente descritte due tipologie di *champion* intellettuale: il *champion* tecnico (o di prodotto) e quello gestionale. Mentre i primi si occupano di promuovere novità nel campo delle innovazioni tecnologiche in maniera profondamente coinvolta, anche, spesso, rischiando in prima persona, i campioni gestionali si presentano piuttosto come *sponsor* della proposta d'innovazione, sostenendola e pubblicizzandola all'interno

dell'organizzazione cui appartengono. Essi si occupano inoltre di reperire e stanziare le risorse necessarie alla buona riuscita del progetto (Daft, 2013).

Ovviamente affinché l'idea abbia successo è necessario che i *champion* tecnici e quelli gestionali lavorino congiuntamente e in maniera affiatata: infatti un disegno d'innovazione ben organizzato dal punto di vista tecnico ha più possibilità di riuscire se trova un sostenitore che goda del prestigio necessario.

2.2.3 IL RUOLO DEI COLLEGAMENTI ORIZZONTALI

Affinché l'approccio ambidestro funzioni nel migliore dei modi, inoltre, è indispensabile che le unità interne all'organizzazione siano in costante e stabile contatto tra di loro per condividere idee e notizie.

Nelle organizzazioni questo si traduce sostanzialmente nella presenza di un alto numero di collegamenti orizzontali, di varia natura. I collegamenti orizzontali sono, per loro natura, ideati per favorire il coordinamento e cooperazione, a scapito del rigido controllo tipico del coordinamento verticale (Mintzberg, 1985).

Questo tipo di coordinamento permette di far breccia tra le rigide barriere inter-unità e fare in modo che esse possano comunicare e condividere informazioni relative ad obiettivi comuni.

Prendere una decisione in merito alla commercializzazione di un nuovo prodotto, infatti, dev'essere una decisione comune di varie unità, principalmente di quelle di ricerca e sviluppo, produzione e marketing. I responsabili della ricerca, infatti, interrogano gli addetti al marketing per comprendere in che misura le novità introdotte nel settore tecnico sono adottabili sul mercato. A loro volta, i membri dell'unità marketing restituiscono un feedback in termini di informazioni sulle preferenze dei consumatori ed eventuali recriminazioni da parte degli stessi, cosicché, queste notizie, possano essere sfruttate per progettare prodotti e servizi (Katia, Abuja, 2002).

Infine, le unità ricerca & sviluppo e marketing, devono rendere conto all'unità

della produzione: lo sviluppo dei nuovi prodotti, infatti, dev'essere conciliabile con le disponibilità tecniche ed economiche dell'organizzazione, affinché il progetto abbia esito positivo.

Questo semplice modello è utile per capire quanto, nel modello proposto da Mintzberg e nelle organizzazioni in senso più ampio, sia elevata la necessità di coordinamento per quelle imprese che desiderano implementare con successo una strategia d'innovazione tecnologica.

3. I TEAM DI SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI e IL CASO di SKULLCANDY

3.1 I TEAM DI SVILUPPO (*VENTURE TEAM*)

Abbiamo già esaminato i vantaggi del *teamworking* e l'abbiamo definita come una delle condizioni essenziali per favorire la creatività (e quindi il cambiamento tecnologico) all'interno delle moderne organizzazioni.

Ma che cos'è, nello specifico, un *venture team* e come funziona?

Utilizzare un gruppo di sviluppo significa, sostanzialmente progettare, nell'organigramma aziendale, un *team* che funzioni come una piccola azienda autonoma e, all'interno del quale, s'incoraggi la libertà di pensiero ed espressione, con il fine di alimentare la produzione di innovazioni tecnologiche (Tuckman, 1965).

L'utilizzo di questa tecnica è un approccio piuttosto recente alla risoluzione della dicotomia tra *exploration* ed *exploitation*, ma non per questo inefficace, anzi.

Molte organizzazioni hanno utilizzato il concetto di venture team per liberare le energie creative delle persone dalla gabbia burocratica che caratterizza inevitabilmente una grande azienda (Robert Emerson, 1966).

Spesso, infatti, a questi gruppi vengono destinati ambienti ed attrezzature separati, così da non dover sottostare alla burocrazia aziendale, che rischierebbe di limitare il processo creativo, fine ultimo della loro esistenza. Proteggere l'autonomia dei propri dipendenti significa dotarli delle risorse e disponibilità necessarie allo sviluppo di nuovi prodotti o processi così da stimolare il loro senso d'imprenditorialità. Ai *team*, infatti, è tendenzialmente riconosciuta la libertà di fare tutto quanto ritengono necessario al fine di scoprire, inventare ed innovare; anche, se necessario, bypassare le regole dell'organizzazione stessa!

Dunque il compito di esplorazione e sviluppo di idee innovative viene solitamente assegnato ad un gruppo di persone giovani e fantasiose, non legate a vecchi schemi e preconcetti circa il modo “istituzionale” di svolgere il proprio lavoro. Inoltre questi *team* sono solitamente posti sotto il controllo di un membro anziano, con più esperienza, in maniera tale da avere una figura di riferimento durante le fasi più delicate della progettazione tecnologica.

L'impostazione dei *team* si basa sul concetto di fondo di “sfida quotidiana”, espresso con chiarezza da Peter Sims (2013).

Secondo Sims, infatti, le innovazioni più rivoluzionarie degli ultimi tempi non derivano dall'ingegno del singolo membro dell'organizzazione, non scaturiscono dal “lampo di genio” avuto da un particolare dipendente nello svolgimento del suo lavoro; esse sono piuttosto frutto di ricerche sistematiche, esplorazione e “piccole scommesse” quotidiane.

Per piccole scommesse, l'autore, intende azioni non troppo rischiose che un'organizzazione intraprende per capire il potenziale successo di un'idea innovativa. Esse nascono come *possibilità creative che vengono ripetute e affinate nel tempo e sono particolarmente preziose quando si opera in un ambiente incerto, si cerca di creare qualcosa di nuovo oppure si deve gestire un problema che non ha una soluzione definitiva* (Sims, 2013).

Il fondatore di Amazon, Jeff Bezos, crede talmente tanto nel valore della sperimentazione e del procedere “per tentativi” che ha inserito questo criterio tra gli indicatori di *performance* dei suoi dipendenti. A parer suo sono proprio i fallimenti e gli eventuali vicoli ciechi che hanno trasformato Amazon nell'impresa di incredibile successo che è oggi.

Quest'idea è oggi alla base dei *venture team*: luoghi in cui esplorare nuove opportunità, imparare *in itinere* e, così facendo, liberare il potenziale creativo. È importante che i membri dell'organizzazione si sentano liberi di sperimentare costantemente per apprendere dalle proprie esperienze, ripetere ed arrivare, in ultima analisi, a soluzioni vincenti (Daft, 2013).

Sono proprio queste piccole scommesse a rappresentare *il fulcro di un approccio (utile) per arrivare all'idea giusta senza lasciarsi ostacolare dal perfezionismo, dall'avversione al rischio o da un'eccessiva pianificazione* (Sims, 2013).

I gruppi di sviluppo, quindi, risolvono la contraddizione di cui si è largamente discusso, ovvero il fatto che le condizioni strutturali che incoraggiano l'innovazione non siano quelle che permettono lo sviluppo di quelle stesse idee all'interno della produzione aziendale.

Per questo i *venture team*, come aziende nell'azienda, sono solitamente caratterizzati da elementi di progettazione organici, cioè informalità, flessibilità, assenza di rigidi regolamenti e norme e il riconoscimento di un'ampia discrezionalità ai dipendenti.

Rispetto ad altre forme ambidestre, i *team* di sviluppo, sono relativamente recenti, ma costituiscono già una delle tecniche più sfruttate per dare libero sfogo alla creatività dei membri di un'organizzazione.

La flessibilità organizzativa, infatti, incoraggia la libera iniziativa dei dipendenti, la loro capacità di creare e sviluppare nuove idee; improntare i gruppi di sviluppo sul modello organico fa sì che chi vi partecipa possa esprimersi in maniera personale e creativa senza il timore che spesso suscitano le grandi organizzazioni.

Anche il fatto di affidare i progetti innovativi ad un gruppo, anziché a singoli, ha una sua profonda logica: il *team*, infatti, può avere un significativo impatto motivante per chi ne fa parte. Il gruppo, in quanto tale, è suscettibile di creare un senso di appartenenza, di sicurezza, oltre a stimolare la produttività dei partecipanti (Tuckman, 1965).

Far parte di un gruppo significa dividerne obiettivi e scopi: se c'è un alto grado di coesione tra i membri del *team*, ognuno di questi lavorerà al massimo delle sue capacità per accrescere il prestigio di tutto il gruppo e favorire il raggiungimento dei risultati organizzativi.

Jelinek e Schoonhoven, dopo aver condotto uno studio su cinque grandi imprese americane (Hewlett-Packard, Intel, Texas Instrument, Motorola e National Semiconductor) scoprirono che, per realizzare al meglio un approccio di tipo ambidestro, queste aziende si servivano di strutture che gli studiosi definiscono *quasi – formali*.

Le organizzazioni prese in esame, infatti, pur presentando configurazioni di tipo meccanico, con processi formalizzati e gerarchia verticale, erano in grado di mantenere una *tensione dinamica* tra le strutture formali e quelle informali, reagendo prontamente ai cambiamenti del mercato (Jelinek, Schoonhoven, 1990).

Le strutture quasi – formali hanno, nell’analisi di Jelinek e Schoonhoven, la forma di sistemi relazionali esterni all’organigramma aziendale, organizzate in piccoli gruppi, ad esempio *team* di progetto. Il focus di tali gruppi è sostanzialmente incentrato su specifici problemi o progetti, come ad esempio lo sviluppo di un nuovo prodotto.

In questo modo, tali strutture, possono essere modificate più rapidamente rispetto alle altre unità aziendali, in modo da trasformarne compagine e relative responsabilità in base alle esigenze dell’ambiente esterno.

Inoltre questi gruppi rappresentano un essenziale ponte di collegamento tra le unità dell’organizzazione, ricoprendo il cosiddetto ruolo di *boundary spinning*. Ancora, grazie alla posizione in qualche modo “disgiunta” rispetto alle canoniche strutture aziendali, i *team* esaminati, si presentano come luoghi di scambio, quasi aree di *brainstorming* continuo nelle quali condividere e confrontarsi su idee ed eventuali progetti (Jones, 2012).

Tali gruppi, infatti, non essendo organizzati secondo strutture gerarchiche né formali, ma basandosi piuttosto sulla corrispondenza d’interessi e scopi comuni, favoriscono l’instaurarsi di relazioni interpersonali tra i membri del *team*.

Uno degli intervistati di Jelinek e Schoonhoven, ad esempio, si è così pronunciato in merito alle relazioni che si creano nei gruppi di sviluppo: *a volte*

(l'innovazione) può nascere anche al bagno. Qualcuno chiacchiera, qualcuno ascolta e qualcun altro prende appunti su un fazzoletto di carta.

L'obiettivo dell'interazione, il motivo per cui si cerca di incoraggiare l'insorgere di tali rapporti, dunque, è proprio questa *cross fertilization* (o, in italiano, fertilizzazione incrociata). L'idea che sta alla base di questo processo è di condividere e confrontarsi circa i propri ideali e propositi affinché si generino, attraverso le reciproche influenze, idee innovative. Combinare gli sforzi e le competenze di più individui, infatti, fa sì che le *équipe* dedicate allo sviluppo tecnologico raggiungano risultati migliori rispetto a quelli dei singoli: non è raro, ad esempio, che in un gruppo si accresca l'abilità di *problem solving*, fondamentale in molte delle situazioni che un *team* di questo tipo si trova ad affrontare (Pinarello, 2014).

Quando si parla di strutture quasi - formali, però, accanto agli indubbi vantaggi, ci sono anche dei rischi: creare *team* di sviluppo impegna un ingente quantitativo di tempo, di risorse e anche scioglierli potrebbe non essere così semplice, poiché, non facendo propriamente parte della mappa organizzativa aziendale, non è sempre chiaro chi ha l'autorità di eliminarli.

È necessario quindi che s'impronti una gestione adeguata per strutture di questo tipo, nel corso di tutta la permanenza dei *team* all'interno dell'organizzazione.

3.1.2 LA GESTIONE DEL TEAM

Ma come si può creare ed amministrare un gruppo di sviluppo in maniera corretta? Quali sono le regole da seguire, quali le strutture migliori?

Per creare un *team* di successo il management deve tenere in considerazione molti aspetti della realtà aziendale: innanzitutto la quantità e la composizione delle risorse messe a disposizione del gruppo.

Anche lo stile di coordinamento e comunicazione tra il gruppo e il resto dell'organizzazione, le differenti personalità (e quindi relative conoscenze e

know – how) che è possibile a reclutare per il progetto, influiscono abbondantemente sulla composizione e sulle dimensioni del *team*.

Ad esempio, affinché si evitino incidenti burocratici, le squadre incaricate dello sviluppo di nuovi progetti, sono solitamente formate da una compagine ristretta di membri e i luoghi di lavoro sono separati dal resto dell'organizzazione; così, oltre a favorire l'autonomia del gruppo, si rende l'attività di ricerca e sviluppo immune all'inerzia organizzativa (Schilling, 2013).

Quindi per quanto riguarda la dimensione dei *team*, essi comprendono di solito un nucleo di poche centinaia di persone, anche se in realtà non esistono cifre ideali: esse mutano da un'organizzazione all'altra e possono anche essere modificate in corso d'opera.

In realtà, se si prende in esame la capacità di *problem solving* o l'ammontare dell'apporto creativo, sembrerebbe esserci una correlazione direttamente proporzionale tra le dimensioni del gruppo e la possibilità di riuscita del progetto.

Un *team* di dimensioni elevate, però, comporta una serie di disagi da non sottovalutare: oltre a far aumentare i costi di gestione, infatti, un gruppo del genere presenta non poche difficoltà di coordinamento e comunicazione; questo influisce sulla rapidità di risposta del *team* e sulla sua puntualità nell'esecuzione dei compiti, spesso a scapito di snellezza e flessibilità.

Ancora, man mano che aumentano le dimensioni del gruppo, vengono meno anche alcuni dei vantaggi di cui sopra: è più complesso creare un senso di appartenenza quando a partecipare al progetto sono in molti, con conseguente perdita di quel sistema di condivisione e fertilizzazione che è la base stessa del *teamworking*.

Un altro svantaggio derivante dalle grandi dimensioni dei gruppi è rappresentato dal rischio di incorrere nel fenomeno dell'inerzia sociale (*social loafing*). Il primo ad introdurre questo concetto fu l'agronomo Maximilien Ringelmann: secondo gli studi da lui effettuati, se ognuno fa affidamento sul

lavoro di qualcun'altro, il risultato finale non è che un appiattimento generale del livello delle prestazioni, *in un circolo vizioso che però annichisce il valore individuale* (Ringelmann, 1920).

La pigrizia sociale affiora in un *team* nel momento in cui i singoli membri ritengono di non ricevere idonei riconoscimenti rispetto alla propria partecipazione al lavoro del gruppo, pertanto diminuisce lo sforzo che essi compiono per il raggiungimento dell'obiettivo comune.

Perciò, sebbene, come accennato in precedenza, non esiste una dimensione ideale del gruppo di sviluppo, esso non deve essere troppo grande, per non incappare nei rischi appena elencati, né troppo piccolo, altrimenti si perderebbero le opportunità proprie del lavoro di squadra.

Per quanto riguarda la composizione dei gruppi, si è già illustrato il ruolo fondamentale della *cross fertilization*, quale condizione essenziale per lo sviluppo di idee innovative. Com'è facile intuire, l'opera di fertilizzazione, ha un esito ancor migliore nel caso in cui il processo creativo sia affidato a *team* interfunzionali, quindi composti da un insieme eterogeneo di esperti, membri a loro volta di varie unità dell'organizzazione.

I *team* interfunzionali costituiscono una soluzione particolarmente azzeccata quando i progetti richiedono un intenso coordinamento, per un periodo prolungato di tempo.

La cooperazione tra membri provenienti da diverse aree funzionali, infatti, favorisce lo scambio d'idee ed opinioni, poiché i diversi background dei partecipanti fanno sì che essi combinino assieme abilità e conoscenze differenti, ampliando il bagaglio culturale dell'intera squadra; questa molteplicità di punti di vista incoraggia la fertilizzazione cui accennavamo in precedenza, andando così a costituire un'ottima base di partenza per la nascita di progetti innovativi (Rochford, Rudelius, 1992).

Inoltre il *know – how* di cui ogni membro dispone, assieme alle esperienze acquisite in precedenza, fa sì che il *team* possa all’occorrenza attingere ad un vasto bacino di competenze differenti.

Un’attenzione particolare, quando si parla di *team* di sviluppo, va data anche alla struttura che si sceglie di implementare. Solitamente, gruppi di questo tipo, sono organizzati seguendo una struttura autonoma.

Il *project manager* è il soggetto responsabile della buona riuscita del progetto: egli assicura l’integrazione tra i dipendenti provenienti da differenti aree dell’organizzazione. I membri del gruppo, quindi, vengono “estrapolati” dal loro precedente contesto di riferimento per partecipare ufficialmente e fisicamente al *team*; da questo momento in poi rispondo di ogni loro scelta e azione solamente al *project manager* (Jones, 2012).

In un *team* autonomo, infatti, il *project manager* ha il controllo incondizionato sulle risorse a disposizione per il progetto, detiene inoltre l’autorità assoluta per quanto riguarda la valutazione dei membri del gruppo e la determinazione del sistema d’incentivi.

Il *team* di sviluppo a volte ha carattere permanente, altre volte temporaneo e assume la forma di una *task-force*, cioè squadre provvisorie composte da membri di tutte le unità coinvolte in uno stesso progetto. Le *task-force* rappresentano un meccanismo molto efficace se c’è necessità di un forte coordinamento orizzontale diretto, inoltre riducono fortemente la mole d’informazioni da trasferire tra un livello e l’altro della gerarchia aziendale.

In entrambi i casi, il gruppo viene organizzato come una piccola azienda autonoma e spesso collocato al di fuori degli ambienti dell’organizzazione tradizionale; questa soluzione facilita la sua indipendenza, che infatti ha la facoltà di non uniformarsi alle normative aziendali in vigore nel resto dell’organizzazione, ma di predisporre piuttosto di un regolamento autonomo, organizzandosi secondo procedure proprie.

D'altro canto il gruppo è responsabile *in toto* per la riuscita del progetto e per il suo successo, pertanto è opportuno che esso si comporti come un'unità indipendente (Jones, 2012).

Melissa Schilling esalta i vantaggi di un lavoro di gruppo ben organizzato, illustrando come, tendenzialmente, i *team* che seguono questa configurazione, riescono ad agire in maniera rapida ed efficace nell'ambito delle innovazioni.

Il processo innovativo presuppone, inoltre, un certo grado di allontanamento dalle routine organizzative e dai rigidi schemi aziendali (Daft, 2013).

Ovviamente anche quest'approccio presenta alcune debolezze: a causa della grande autonomia concessa loro, ad esempio, non è raro che i *team* non sappiano sfruttare le risorse assegnate nel miglior modo possibile, con conseguenti svantaggi nel sistema di produzione. Inoltre, una volta finito il progetto cui il gruppo era preposto, è difficile scioglierlo e riassegnare i membri alle diverse aree funzionali di provenienza.

Ancora, la probabilità di conflitto tra i partecipanti al gruppo (soprattutto il *project manager*) e le unità organizzative è piuttosto alta quando i team sono strutturati in maniera indipendente. Il gruppo, infatti, può voler perseguire risultati in contraddizione con gli interessi delle singole aree, quindi il *project manager* deve occuparsi della questione, cercando di mantenere quanto possibile sotto controllo i conflitti.

3.1.3 SKUNKWORKS

Un particolare tipo di gruppi di sviluppo è lo *skunkwork* (letteralmente: "gruppo divergente"), ossia: *un piccolo gruppo separato, informale, dotato di ampia autonomia e spesso caratterizzato da segretezza che si concentra sulle idee più innovative per il business* (Daft, 2013).

Gli *skunkworks* sono quindi gruppi interni all'organizzazione, ma esterni alla burocrazia di quest'ultima, costituiti per portare a termine progetti molto avanzati e, talvolta, tenuti segreti alle altre divisioni dell'impresa.

Come riportato da un articolo della rivista specializzata *Air&Space Magazine*, risalente allo scorso anno, gruppi di questo tipo devono il loro nome ad una divisione dell'impresa di ingegneria aerospaziale statunitense Lockheed Martin che, per prima, creò un'unità separata volta allo sviluppo di velivoli sperimentali (*l'Advanced Development Programs, ADP*).

Il progetto ebbe incredibile fortuna: la *Skunk Works* di Lockheed Martin riuscì negli anni ad ideare e sviluppare numerosi modelli di successo.

Secondo il direttore del dipartimento ADP, l'ingegnere Stephen Justice, parte della buona riuscita di un gruppo del genere sta proprio nella sua segretezza: egli afferma infatti che progettare una contromisura ad un prodotto già esistente richiede solo un decimo del tempo e delle risorse necessarie, invece, ad inventarlo dal nulla. Pertanto mantenere un certo alone di mistero sui propri progetti e sulle proprie disponibilità è in qualche misura fondamentale per la realizzazione di un prodotto innovativo (Slattery, 2014).

Oggi sono molte le organizzazioni che hanno sposato lo stile di Lockheed Martin: raccogliere personalità di talento ed organizzarle secondo questo disegno, infatti, permette loro di avere la libertà e le disponibilità necessarie per far emergere lo spirito creativo.

Un altro ruolo ricoperto dagli *skunkworks* è quello di *accelerare la progettazione di un nuovo prodotto e promuovere l'innovazione coordinando le attività dei gruppi funzionali* (Jones, 2012).

Un gruppo di questo tipo, infatti, raccoglie dipendenti di tutte le aree dell'organizzazione: spesso i membri del team vengono "rimossi" dal loro abituale ambiente di lavoro e spostati in un luogo comune, spesso distante dalla normale sede dell'impresa, per favorire un'indipendenza del gruppo oltre che formale, anche sostanziale. Gli *skunkworks* dunque rappresentano una sorta di *isola d'innovazione*, un luogo in cui conciliare i vantaggi della piccola azienda con il contesto tipico delle imprese di grandi dimensioni (Jones, 2012).

L'alto grado di autonomia, inoltre, fa sì che i membri del *team* abbiano l'occasione di interagire *vis-à-vis* e scambiare idee ed opinioni, condizioni necessarie ad attivare il processo innovativo.

Solo in questo modo i partecipanti al gruppo possono arrivare a padroneggiare davvero il problema e sviluppare quel senso d'imprenditorialità interna, che li responsabilizzerà nei confronti dell'intero processo. Essi, infatti, prendono parte allo sviluppo del nuovo prodotto dall'inizio alla fine e lavorano con motivazione ed entusiasmo per seguire ogni fase della vita del nuovo prodotto: dalla progettazione all'immissione sul mercato.

Le imprese che hanno implementato gruppi di questo tipo hanno saputo riconoscere ed apprezzare i punti di forza dell'atmosfera delle aziende di piccole dimensioni, spesso conseguendo risultati brillanti.

Agli inizi degli anni '90, la casa automobilistica statunitense Ford, ad esempio, ha creato uno *skunkwork* per lanciare la *Mustang*: il clima di condivisione ed informalità proprio di queste strutture è stato fondamentale per la promozione dello spirito di imprenditorialità e creatività nei dipendenti; questo processo ha avuto un esito tanto positivo da arrivare a creare un prodotto eccezionale (Schilling, 2013).

3.2 SKULLCANDY: LAVORARE ED INNOVARE IN TEAM

3.2.1 IL PROGETTO SKULLCANDY

L'impresa americana Skullcandy vede la luce nei primi anni 2000 da un'idea del fondatore Rick Alden. Nel 2001, il giovane imprenditore, appassionato di sport estremi, stava risalendo una pista con lo skilift e, ascoltando musica dalle cuffiette del suo mp3, non riuscì a rispondere al cellulare, impedito dalle mani avvolte nei guanti da sci. Da qui gli venne l'idea di creare degli auricolari che potessero, contemporaneamente, collegarsi ad un telefono e ad un apparecchio di riproduzione musicale (Schilling, 2013).

Skullcandy nasce nel 2003, pochi mesi dopo la realizzazione del primo prototipo di Alden, risalente al Gennaio 2002.

Rick Alden, grazie alle sue conoscenze nel mondo dello *snowboarding* e, più in generale, degli sport estremi, capì subito che, se voleva che l'impresa funzionasse, il suo approccio doveva essere puntato all'innovazione; in un'intervista rilasciata alla rivista americana *Inc.* sintetizzò la sua filosofia distinguendo due categorie di canali di distribuzione, quelli specializzati e quelli di *mass distribution*: *i consumatori conservatori comprano prodotti – base, ma i nostri consumatori chiave non acquisteranno mai prodotti conservativi. In altre parole, dobbiamo essere innovativi e mantenere il nostro consumatore originario felice, perché senza di lui perderemmo le persone come me: vecchi ragazzi che vogliono comprare anche prodotti giovani e cool* (Alden, 2008).

La giovane Skullcandy riuscì ad implementare quest'idea in maniera sorprendente e il successo sul mercato fu immediato: secondo i dati della rivista *Inc.*, infatti, l'impresa raggiunse i 35.7 milioni di dollari americani nel 2007, con una crescita triennale del 24,077.4% e, nel 2008, si avvicinava ai 100\$.

Già nel 2006, a soli tre anni dalla sua nascita, Skullcandy era presente nella maggior parte dei rivenditori specializzati in *action sport*, oltre che nelle grandi catene e nelle librerie universitarie (Schilling, 2013).

Ma a cosa deve il suo successo questa giovane azienda di Park City? Qual è stato il segreto della sua rapidissima ascesa?

3.2.2 L'IMPLEMENTAZIONE DEI TEAM NEL PROGETTO

La rivista specializzata *Wired*, parlando del mercato di Skullcandy, si esprime in maniera molto favorevole nei confronti del prodotto di Alden: *in un mercato saturo come quello delle cuffie, ai produttori non resta che puntare in alto. E la differenza, in qualche caso, si sente e... si vede!* (Meggiato, 2011).

Skullcandy, infatti, deve il suo successo non solo all'ottima qualità dei suoi prodotti, ma anche al design innovativo ed accattivante che la contraddistingue.

Fu Alden stesso a pretendere che i suoi dipendenti creassero delle *cuffie che non somigliassero a cuffie*.

Per far questo l'imprenditore del Maryland mise insieme un *team* di sviluppo composto da personalità eterogenee ma tra di loro complementari, orientato alla progettazione e realizzazione di cuffie innovative, che avessero come clientela target *DJ* e *turntablists*, i puristi del suono e delle manipolazioni dei dischi.

Il *team*, oltre ad Alden, comprendeva il vice presidente di Skullcandy e direttore creativo Dan Levine, incaricato del dipartimento di Marketing e delle ricerche di mercato.

Inoltre ogni decisione rilevante e relativa al design doveva essere approvata da Levine ma, quando il progetto era pronto per essere trasferito alla produzione (fase di *tooling*), era necessario il consenso di Alden stesso, a causa dei dispendiosi e spesso irreversibili investimenti necessari in quel frangente.

La grande attenzione dedicata al design, inoltre, richiedeva la presenza un gruppo di esperti in grafica, spesso provenienti dell'ambiente delle belle arti che, con i loro *background* creativi, erano incaricati di realizzare le tavole di colore, scegliere le forme, le misure e i materiali da utilizzare per il prodotto finale.

Il contributo di Mix Master Mike, *disc jockey* del gruppo hip hop dei Beastie Boys, invece, era perlopiù tecnico: esperto del settore, Master Mike, conosceva perfettamente le specifiche necessarie a rendere il prodotto adatto al lavoro di dj. Apportava inoltre il suo gusto personale al design del prodotto, elemento distintivo delle cuffie Skullcandy.

Più esperto di industrial design era il direttore dell'omonima area aziendale in Skullcandy, Pete Kelly; Kelly si occupava di trasformare le richieste e i suggerimenti di Master Mike in attributi tecnici del prodotto.

Secondo la strategia elaborata da Alden, inoltre, Skullcandy si prefiggeva di mantenere dimensioni contenute, pertanto si era deciso di appaltare l'industrial

design ad un'azienda esterna, che disponeva delle risorse e capacità necessarie per tradurre i progetti innovativi del *team* in prototipi e *rendering* fotografici precisi ed accurati.

Anche la realizzazione del prodotto era stata esternalizzata ed affidata ad un impianto di produzione con sede in Cina: i rapporti con l'azienda produttrice erano stati affidati a Josh Poulsen, product manager di Skullcandy e responsabile di tutte le fasi chiave del progetto. Poulsen inoltre doveva garantire il rispetto delle scadenze ed occuparsi della guida e del coordinamento tra i membri del team (Schilling, 2013).

L'*outsourcing* di alcune attività della catena del valore permise a Skullcandy di contenere le dimensioni aziendali e di instaurare un clima di lavoro piuttosto informale, amichevole.

E furono proprio queste caratteristiche a favorire la creazione di un contesto fortemente creativo e, quindi, ad incoraggiare l'innovazione tecnologica; l'*art director* e il responsabile del design, ad esempio, lavoravano nello stesso ufficio, mentre tutti i creativi dell'impresa condividevano un unico grande loft. Questo ovviamente garantiva contatti diretti tra i partecipanti al progetto, la libera circolazione d'idee ed informazioni e la *cross fertilization* tra dipendenti con *background* più disparati.

Inoltre, per favorire tale processo, Alden programmava periodiche riunioni *face-to-face* con i responsabili dell'azienda esterna di design, con i direttori creativi e con Mix Master Mike, mentre Poulsen partiva frequentemente alla volta della Cina per controllare da vicino l'andamento della produzione.

Anche il sistema di retribuzione studiato da Alden riflette un'organizzazione di tipo *lean*: i dipendenti di Skullcandy, infatti, non ricevevano un incentivo o premi in denaro per singoli lavori, bensì ottenevano dei riconoscimenti formali durante la riunione d'impresa mensile: gli *Skillcouncils*.

Un altro meccanismo d'incentivazione utilizzato di frequente erano le valutazioni di sintesi, ovvero valutazioni trimestrali effettuate sulla base di

relazioni di una sola pagina preparate da ciascun membro del *team*, in cui egli esprimeva brevemente gli obiettivi raggiunti e quelli che si prefiggeva di raggiungere per il trimestre successivo (Alden, 2008).

Il bonus annuale, infatti, si basava per un 25% sulla performance di Skullcandy nel suo insieme e per il restante 75% sui risultati individuali.

Inoltre Alden era solito dare ai membri del suo team anche un feedback individuale circa il lavoro svolto nel corso delle riunioni trimestrali, con il duplice obiettivo - ribadisce nell'intervista ad *Inc.* - sia di coinvolgere in prima persona ogni dipendente nell'andamento dell'azienda, che di far *in modo che l'ammontare del bonus annuale non rappresenti una sorpresa!*

Rick Alden credeva molto nel potere dell'incentivazione e nell'importanza di creare un ambiente di lavoro amichevole e poco formale; l'azienda, infatti, si è spesso servita di sistemi incentivanti piuttosto anticonvenzionali.

Un metodo spesso utilizzato è stato quello di fissare soglie di ricavi, raggiunte le quali Alden avrebbe premiato lo staff con un viaggio.

I brillanti risultati di Skullcandy guadagnarono ai suoi dipendenti il premio sia nel 2006, quando Rick Alden portò i membri del suo team a fare *heilboarding* (un'*action sport* che consiste nel volare sulla vetta di una montagna innevata con un elicottero e riscenderla con lo snowboard), che nel 2007. In quell'anno Skullcandy triplicò addirittura l'ambizioso obiettivo fissato ad inizio anno e Rick Alden volò in Costa Rica, per fare surf, con tutto il suo staff e le loro famiglie (Schilling, 2013).

I risultati di Alden non sono certo passati inosservati: l'imprenditore è stato inserito nella lista di *vSpring Capital* "Top 100 Venture Entrepreneurs" nel 2006, 2007, 2008 e 2009 e, secondo la rivista *Entrepreneur*, nel Giugno 2009 Skullcandy faceva parte delle "Top 100 Company to Watch", mentre, nel Dicembre dello stesso anno, ancora la rivista *Entrepreneur* nomina Alden "Imprenditore dell'anno".

CONCLUSIONI

All'inizio di questa trattazione ci eravamo posti alcune domande circa la rilevanza del processo d'innovazione e gli assetti organizzativi che le moderne imprese possono adottare per incoraggiarlo.

Si è largamente discusso del ruolo ricoperto dall'innovazione tecnologica nell'ambito delle moderne organizzazioni e, più in generale, nel mercato: *innovare, significa [infatti] creare nuovi bisogni e nuove soddisfazioni per i clienti. Quindi le organizzazioni valutano le innovazioni non in base alla loro importanza scientifica o tecnologica, ma in base al loro contributo al mercato e ai consumatori, e considerano l'innovazione sociale altrettanto importante di quella tecnologica* (Drucker, 1986).

Abbiamo analizzato nel dettaglio cosa significa innovare e quali tipi di innovazione possano presentarsi nell'ambito delle organizzazioni: innovazioni di prodotto e di processo, radicali ed incrementali.

L'attenzione si è poi spostata sull'articolazione del processo di innovazione tecnologica che, grazie alla definizione del Frascati Manual, tutt'ora in uso, è stata suddivisa in: *ricerca di base, ricerca applicata e sviluppo sperimentale*.

La trattazione ha preso in esame anche gli sviluppi successivi della teoria del processo di ricerca e sviluppo, per dimostrare sostanzialmente che né Niedergassel, che introduce la distinzione tra ricerca *pure basic* e ricerca *oriented basic*, né Freeman, che opera un'ulteriore suddivisione, tra *development work* e *new-plant construction*, raggiungono soluzioni particolarmente innovative rispetto al metodo teorizzato dal Frascati Manual.

Il focus si è poi spostato sugli assetti organizzativi più diffusi, ovvero i modelli studiati da Burns e Stalker: il modello organico ed il modello meccanico, estremi opposti dei modelli di progettazione (Daft, 2013).

Dalla presente trattazione emerge, dunque, che le moderne organizzazioni, nel tentativo di adattarsi a contesti molto competitivi ed caratterizzati da rapidi

mutamenti, si sono mosse verso assetti che presentano le caratteristiche della *learning organization*; in questo modello, di matrice più organica, si cerca di implementare una struttura flessibile, basata su collegamenti orizzontali, che permettono ai dipendenti di collaborare tra di loro ed imparare sul campo, affinché il processo di apprendimento vada ad agire sulle mappe cognitive utilizzate nell'intera organizzazione.

La distanza concettuale tra il modello organico e quello meccanico mette in luce la difficoltà di conciliare altri due aspetti della vita aziendale, fondamentali nel progettare l'innovazione tecnologica: la fase di *exploration* e quella di *exploitation*. James March si pronuncia sulla ricerca del difficile equilibrio tra queste due facce della stessa medaglia: la fase di esplorazione, di ricerca di nuove idee, di creatività ed ingegno e la fase di implementazione, quella più tecnica, in cui il rigore e la rigidità propri del modello meccanico rappresentano sicuramente le qualità più opportune.

Eppure questi due aspetti, apparentemente inconciliabili, riescono a coesistere nella configurazione organizzativa qui presentata sotto il nome di approccio ambidestro.

Le organizzazioni che optano per questo tipo di struttura riescono a concentrarsi sui propri core business e, al contempo, a guardare avanti, realizzando le innovazioni che caratterizzeranno l'ambiente futuro.

Nel corso di questa analisi molteplici sono stati i metodi presentati per applicare tale approccio, più o meno radicali e di conseguenza più o meno efficaci: dalle semplici *task-force* temporanee, alle strutture mutevoli vere e proprie che, all'occorrenza, passano da modello organico a modello meccanico rispondendo alle esigenze del contesto.

Tra i modelli esaminati, in primo piano, i team di sviluppo, con i relativi punti di forza, emersi dall'analisi di Jelinek e Schoonhoven; vantaggi come la *cross fertilization*, la flessibilità organizzativa e la coesione tra i membri del team, rappresentano, a parer di chi scrive, la base per il manifestarsi della creatività e,

quindi, per nascita d'idee innovative.

In particolare la presente trattazione si è soffermata sul caso Skullcandy, casa statunitense produttrice di cuffie da DJ, dimostrazione di come l'approccio ambidestro possa essere implementato efficacemente per portare a risultati eccellenti.

Skullcandy e il suo CEO, Rick Alden, come si capisce chiaramente anche dallo slogan dell'organizzazione stessa, *every revolution needs a soundtrack*, hanno voluto mettere in primo piano il processo d'innovazione, renderlo il centro stesso del loro operare. Per raggiungere questo ambizioso obiettivo, Alden, ha realizzato una struttura snella, organizzando i lavori della sua impresa in team di sviluppo estremamente informali, in cui la creatività fluisce senza argini e tra i membri dei team intercorrono rapporti diretti (Alden, 2008).

Così facendo, l'impresa di Alden, ha realizzato l'essenza stessa dell'*ambidexterity*: ottenere, all'interno di una grande azienda, i vantaggi della piccola organizzazione e riuscire quindi a far coesistere meccanico ed organico, *exploration* ed *exploitation*, nella medesima realtà d'impresa.

I risultati, nel caso di Skullcandy, sono stati sorprendenti: secondo la rivista americana *Inc. Magazine*, nel 2009, a soli sei anni dalla sua nascita, il giro d'affari di Skullcandy aveva superato la soglia dei 100 milioni di dollari, per poi raggiungere a 233\$ l'anno successivo.

Il successo dei team di sviluppo e, quindi, del progetto di Alden con Skullcandy è, in ultima analisi, sancito anche dai riconoscimenti ottenuti dall'organizzazione nel campo dell'innovazione e dell'imprenditoria: nel Dicembre 2008 la rivista *Fortune* nomina il prodotto Skullcandy "the world's coolest ear bud", mentre, nello stesso anno, *Utah Business*, inserisce la società nella lista delle "Top 50 best and most innovative companies throughout the State".

Le cuffie di Skullcandy, organizzazione avanguardista nel campo dell'approccio ambidestro, sono oggi alla terza postazione come *headphones* più vendute sul mercato Statunitense.

BIBLIOGRAFIA

- ALDEN, R., *How I Did it: Rick Alden, Skullcandy*, (Inc. Magazine, Settembre 2008)
- ALVAREZ, S.A., BARNEY, J.B., *Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action*, (Strategic Entrepreneurship Journal, volume 1, Novembre 2007)
- AUH, S., MENGUC, B., *Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity*, (Journal of Business Research, 2005)
- BEKKER, J., *How I Did it: Joe Bekker, Thrustmaster of Texas – Manufacturing Industry Leaders*, (Inc. Magazine, Luglio 2015)
- BERNARDI, G., MUFFATTO, M., *Going from global trends to corporate strategy*, (The McKinsey Quarterly, 2006, n3)
- BIRKINSHAW, J., GIBSON, C., *Building Ambidexterity into an Organization*, (MIT Sloan Management Review, 2004)
- BOCCARDELLI, P., *Innovazione tecnologica e strategia d'impresa*, (Franco Angeli, Milano, 2002)
- BOLDIZZONI, D., NACAMULLI, C.D., *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*, (Apogeo Editore, 2004)
- BURNS, T., STALKER, G.M., *The management of innovation*, (OUP Oxford, 1994)
- C. FREEMAN, "The Economics of Industrial Innovation" (Pinter, London, 1997)
- CAMPO DALL'ORTO, S., PRETI, P., *Si può fare! L'innovazione nelle piccole e medie imprese*, (Egea, Milano 2006)
- CICCHETTI, A., *La progettazione organizzativa*, (F. Angeli, Milano, 2004)
- CICCHETTI, A., LEONE, F.,E., MASCIA, D., *Ricerca scientifica e trasferimento tecnologico*, (F.Angeli, Milano, 2007)
- COCOZZA, A., *Organizzazioni. Culture, modelli, governance*, (F. Angeli, Milano, 2014)
- CODINI, A., *Knowledge-based innovation. La conoscenza al servizio dell'innovazione*, (F.Angeli, Milano, 1995)

COHEN, W.M., LEVINTHAL, D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, (Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, Marzo 1990)

COMELLI, E., *L'azienda vincente? è ambidestra*, (Corriere della Sera, 20 Giugno 2008)

COMELLI, E., *L'organizzazione ambidestra*, (Altervista, 15 novembre 2011)

COPELAND, M., *The world's coolest earbuds*, (CNN. Retrieved 2010-05-23)

D'ATRI, A., *Innovazione organizzativa e tecnologie innovative. Strategie e tecnologie per un'organizzazione di successo in un futuro imprevedibile*, (Milano, Etas, 2004)

DAFT, R.L., *Organizzazione aziendale*, (Maggioli editore, Milano, 2013)

DECASTRI, M., PAPARELLI, A., *Organizzare l'innovazione. Guida alla gestione dei processi innovativi aziendali*, (Hoepli, Milano 2008)

DOSI, G., *Technological Paradigms and Technological Trajectories*, (Research Policy, N 11, 1982)

DRINGOLI, A., *Strategie d'innovazione e valore d'impresa*, (Cedam, 2007)

DRUCKER, P., *Innovazione e Imprenditorialità*, (EatsLibri, Milano, 1986)

FONTANA, F., CAROLI, M., *Economica e Gestione delle Imprese*, (McGraw Hill, Milano, 2012)

FONTANA, F., *Il sistema organizzativo aziendale*, (F. Angeli, Milano, 1997)

FREEMAN, C., *FRASCATI MANUAL (The Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development)*, (OECD 2002)

GARVIN, D.A., *Building a Learning Organization*, (Harvard Business Review, Agosto 1993)

GRANDI, A., SOBRERO, M., *Innovazione tecnologica e gestione d'impresa*, (Il Mulino, Bologna, 2005)

HAMEL, G., *Management Innovation*, (Harvard Business Review, Febbraio 2006)

HE, Z.L., WONG, P.K., *Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis*, (Organ. Sci., 2004)

<http://nuovoutile.it/come-la-creativita-diventa-innovazione/> Annamaria Testa

JOHNSON, S.B., *How We Got to Now*, (Riverhead Books, 2014)

JONES, G., *Organizzazione: teoria, progettazione e cambiamento*, (Egea, 2012)

KATIA, R., ABUJA, G., *Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction*, (Academy of management journal, 2002)

LEVANTI, G., *Il governo dei sistemi reticolari di imprese*, (F. Angeli, Milano, 2010)

LIZZA, P., *La cultura aziendale. Profili di analisi e di management*, (Giuffrè Editore, 2009)

MARCH, J.G., *Decisioni e Organizzazioni*, (Il Mulino, Bologna, 1993)

MARCH, J.G., *Exploration and Exploitation in Organizational Learning* (Organization Science, vol 2, n 1, 1991)

MARKETWIRE, *vSpring Capital Releases its List of the 2008 Top 100 Venture Entrepreneurs*, (SYS-CON Publication, Aprile 2008)

MARX, K., *Per la critica dell'economia politica*, (Roma, Editori Riuniti, 1993)

MEGGIATO, R., *SkullCandy Aviator, troppo facile dire cuffia*, (Wired, 27 Luglio 2011)

MINTZBERG, H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, (Il Mulino, Bologna, 1985)

MORONE, P., FRASCA, A., *L'apprendimento nell'economia della conoscenza*, (F. Angeli, Milano, 2008)

NIEDERGASSEL, B., *Knowledge Sharing in Research Collaborations*, (Springer Science & Business Media, 05 apr 2011)

PERUZZI, M., VAN NOORDENNEN, P., *Rock the Soup Kitchen*, (Entrepreneur, Luglio 2005)

PINARELLO, G., *Across the Horizon: the Close Link Between Open Innovation and Technology Transfer*, (BlueThink, 2014)

ROMEO, G., *L'effetto colibrì*, (Wired international, 30 Ottobre 2014)

RULLANI, E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle*

reti, (2004, Carocci)

SCHILLING, M., *Gestione dell'Innovazione*, (McGraw Hill, Milano, 2013)

SCHUMPETER, J., *Teoria dello sviluppo economico*, (Rizzoli Etas, 2013)

SENGE, P.M., *The Fifth Discipline Fieldbook*, (Nicholas Brealey Publishing, 1994)

SIMS, P., *Little Bets: how breakthrough ideas emerge from small discoveries*, (Simon & Schuster, 2013)

SINBALDI, A., *La guida del Sole24Ore alla creatività e all'innovazione*, (IlSole24Ore, Milano, 2012)

Skullcandy Feeds Your Head, (Salt Lake Tribune, 2008-04-20)

SLATTERY, C., *Secrets of the Skunk Works*, (Air&Space Magazine, Agosto 2014)

STAFFORD, T., *Fundamentals of learning: the exploration-exploitation trade-off*, (Lecturer in Psychology and Cognitive Science, Giugno 2012)

TREVISAN, D., *Competitività aziendale, personale, organizzativa. Strumenti di sviluppo e creazione del valore*, (F. Angeli, Milano, 2000)

TUCKMAN, B.W., *Developmental sequence in small groups*, (Psychological Bulletin, 1965)

TUSHMAN, L.M., *The ambidextrous organization*, (Harvard business review, 2004)

VERGANTI, R., CALDERINI, M., GARRONE P., *L'impresa dell'innovazione e la gestione strategia della tecnologia*, (PMI, Milano: il Sole 24 Ore Libri)

VOLPI, F., *Lezioni di economia dello sviluppo*, (F. Angeli, Milano, 2006)