

di Giovanni Sgalambro **CMC** Group CIO & Head of Change Management - Datalogic Group
 e Mauro Biscotti **CMC** Senior Manager Galgano e Associati Consulting

Le sfide dell'innovazione nelle reti



L'aggregazione "a rete" appare un'opzione inevitabile per il frammentato panorama aziendale italiano. La rete, infatti, permette di raccordare il nostro individualismo imprenditoriale, con l'esigenza di massa critica, di capacità d'investimento e d'esecuzione nello scenario competitivo globale. L'implementazione di questo modello non è tuttavia priva di difficoltà e appare sfidante proprio nell'ambito dell'obiettivo principe indicato dal legislatore: "accrescere individualmente e collettivamente la propria capacità d'innovare la competitività sul mercato".

Il significato d'innovazione, dal punto di vista della generazione di vantaggio competitivo, si traduce nella capacità di creare offerte con contenuti originali, correlati a elementi di valore per il mercato. Ma proprio su questa dimensione l'aggregazione in rete presenta maggiori difficoltà. Per le incognite che comporta, l'innovazione richiede processi decisionali caratterizzati da elevata profondità strategica. Questi elementi non sono sempre presenti nella cultura manageriale della PMI, che trova la sua forza in approcci empirici e pragmatici. L'innovazione è sempre stata parte "del saper fare" delle aziende italiane, ma essa è soprattutto il risultato della visione, del talento e della determinazione di singoli imprenditori. Come azione organizzata, l'innovazione pone, però, problematiche di tipo diverso, non efficacemente indirizzabili con le sole capacità individuali.

Per sua natura, un'aggregazione di tipo collaborativo ha minore stabilità e coesione di una singola azienda: si avvantaggia della ricchezza di contributi che derivano dalla pluralità degli attori e dalla flessibilità ed efficienza permesse dalle dinamiche adattive ed autoregolanti; è vincolata, però, dalla necessità di passaggi

decisionali espliciti ed è condizionata dal mantenimento di delicati equilibri di fiducia, senza i quali s'innescerebbero oneri di negoziazione continua o conflitti insostenibili.

Il modello d'innovazione a rete si pone a metà tra i modelli "aperti" di commercializzazione di "asset" e "IP" sul mercato e i modelli "chiusi" d'innovazione interna aziendale. Se l'azienda è libera di gestire internamente i processi anche per prassi non formalizzate, il sistema a rete necessita, invece, di predisporre tutti i riferimenti necessari per far operare i propri membri come un'unità organica. Si pone quindi come lo scenario in cui il requisito di strutturazione è più forte e necessario per garantire allineamento operativo, univocità di visione e "commitment" nel tempo, anche operando con contenuti intangibili ed elevata incertezza.

Lavorare in rete sull'innovazione, in modo strutturato ed efficace, è per le PMI un passaggio tutt'altro che scontato; offriamo nel seguito quattro indicazioni a quanti si propongano di avviarsi in questo percorso.

La prima raccomandazione è di acquisire una disciplina manageriale per l'innovazione, che indichi i passaggi logici richiesti per la generazione e la trasformazione di nuovi contenuti. Si tratta di temi distanti dai principi e dalle prassi del "business continuativo" ed è necessario dominarli per garantire coerenza all'indirizzo strategico e all'azione manageriale, grazie a un approccio strutturato al processo d'innovazione, nelle sue diverse dimensioni strategiche, organizzative, operative e di governo.

La disponibilità di modelli e metodi condivisi è un prerequisito forte per lo stesso processo di aggregazione: prima ancora che l'idea o l'opportunità siano identificate, i decisori aziendali devono capirsi e comunicare efficacemente, esplorando le possibilità e individuando una visione comune del futuro. Solo su tale presupposto si possono fondare reti con obiettivi d'innovazione ambiziosi e "robuste" nella loro implementazione successiva.

La seconda raccomandazione è adottare una visione "olistica" degli ambiti d'innovazione. Spesso questa è declinata solo su aspetti

di prodotto e processo in cui la tecnologia è l'abilitante principale. Un numero crescente di successi è, invece, riconducibile alla costruzione di nuovi bisogni e catene del valore, ove l'innovazione di prodotto e di processo si integra con l'innovazione dello stesso "modello di business".

La terza raccomandazione è di progettare modelli di aggregazione a rete articolati, "multi-stadio". Da un processo di ricerca e ideazione possono emergere "concept" di natura molto differente. Non è detto che questi necessariamente valorizzino le capacità di tutti gli attori in tutti gli stadi della catena del valore. È quindi ragionevole concepire contratti e programmi capaci di operare a più livelli, separando la ricerca e l'ideazione dalla fase di sfruttamento, garantendo comunque la continuità della rete, l'interesse e la tutela degli attori che vi appartengono.

La quarta raccomandazione è d'investire adeguate risorse e competenze nello sviluppo del contratto e del programma di rete. Quest'ultima non è equiparabile a un'azienda singola, bensì a un "ecosistema di business", il cui impianto formale di obiettivi e regole determina la vitalità, solidità e capacità del sistema stesso di evolversi e generare valore nel tempo per i partecipanti. Il livello di "sofisticazione" con cui la rete riesce a operare è funzionale alla sua possibilità di sopravvivenza e successo. Programma e contratto devono essere visti, non come il "contenitore" formale che si vuole dare allo sviluppo di un'idea innovativa, ma come l'elemento fondante attorno al quale sviluppare la strategia d'innovazione e la capacità di implementarla.

Concludendo, è ragionevole ritenere che le aziende non possano intraprendere questo percorso senza un supporto esterno. I quattro punti citati mettono in luce temi sui quali è opportuno continuare a sviluppare contenuti e proposte consulenziali mirati. Il tessuto delle imprese italiane ha caratteristiche uniche: un approccio cooperativo è il catalizzatore chiave per consentire che se ne esprima l'intero potenziale. ■