



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

ordinamento
ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

L'industria dell'automazione trevigiana:
Prospettive di innovazione

Relatore

Ch. Prof.ssa Anna Moretti

Correlatore

Ch. Prof.ssa Michela Cordazzo

Laureando

Giacomo Lazzarini

Matricola 839604

Anno Accademico

2016 / 2017

UNIVERSITÀ CA' FOSCARI DI VENEZIA

TESI MAGISTRALE

**L'industria dell'automazione trevigiana:
prospettive di innovazione**

Autore:

Giacomo LAZZARINI

Relatore:

Prof.ssa Anna MORETTI

*Corso di Laurea Magistrale in
Economia e Gestione delle Aziende*

nell'ambito del

Dipartimento di Management

9 ottobre 2017

Università Ca' Foscari di Venezia

Abstract

Dipartimento di Management

Economia e Gestione delle Aziende

**L'industria dell'automazione trevigiana:
prospettive di innovazione**

Giacomo LAZZARINI

Nel ventunesimo secolo le dinamiche di competizione hanno subito un'accelerazione drammatica, causata dalla disponibilità di prodotti tecnologici sempre più avanzati ed economici. La globalizzazione e le nuove tecnologie hanno migliorato e velocizzato la comunicazione e le forme di collaborazione, dando luogo a forme di ipercompetizione che spingono le imprese ad innovare per evitare lo spettro del fallimento. Questo nuovo tipo di competizione è studiato in profondità dalla letteratura economica, ma solo in anni recenti essa ha cercato di determinarne l'impatto su settori a minor contenuto tecnologico. Per contribuire allo sviluppo di questo filone, la trattazione vuole proporre alcune evidenze empiriche capaci di segnalare la necessità pratica di innovare per sopravvivere e quali strumenti possono supportare l'impresa in questa transizione. Per raggiungere l'obiettivo, questa dissertazione costruisce anzitutto una struttura teorica che permetta una comprensione adeguata del caso studio: Nice Spa, un'azienda attiva nel settore dell'automazione considerato tradizionalmente un'industria statica e poco innovativa. In conclusione, il caso studio aiuta ad evidenziare che l'oggetto di innovazione fondamentale al giorno d'oggi non è costituito da processi o da prodotti ma che per sopravvivere le imprese devono comprendere le nuove regole dell'arena, innovando il business model e la strategia competitiva.

*Due cose riempiono l'animo di ammirazione e venerazione sempre nuova
e crescente, quanto più sovente e a lungo si riflette sopra di esse:*

il cielo stellato sopra di me e la legge morale dentro di me.

Immanuel Kant

Indice

1	Il concetto di innovazione	1
1.1	Definire l'innovazione	1
1.2	Perché innovare?	6
1.2.1	Hypercompetition	7
1.2.2	Exploration VS Exploitation	9
1.2.3	Core capability and rigidities	10
1.3	Oggetto dell'innovazione	12
1.4	Le traiettorie del mercato	14
2	Modelli di innovazione	20
2.1	Tre modelli	22
2.2	Fattori e variabili	28
2.3	L'organizzazione	29
3	Verso l'Open Innovation	33
3.1	Modello di innovazione chiuso	33
3.2	Absorptive capacity	38
3.3	Open innovation	41
3.4	Open business model	48
3.5	Critiche all'open innovation	51
4	Strumenti per l'Open Innovation	57
4.1	Networking	57
4.2	Cluster	59
4.2.1	Modelli di innovazione nel cluster	61
4.3	Performance del networking	62

4.4	M&A	65
4.5	Customer Relationship Management	69
5	Nice S.p.A.	74
5.1	Introduzione al caso	74
5.2	Profilo storico	76
5.3	Approfondimenti	79
5.3.1	Il network	79
5.3.2	Il design	81
5.3.3	Le acquisizioni	84
5.3.4	L'apertura	86
5.3.5	TheNicePlace	89
5.4	Analisi SWOT	91
5.4.1	Strenghts	92
5.4.2	Weaknesses	93
5.4.3	Opportunities	94
5.4.4	Threats	95
5.5	Conclusioni	96
A	Intervista al presidente Buoro	99
B	Lettere agli azionisti	105
	Referenze	117

Capitolo 1

Il concetto di innovazione

1.1 Definire l'innovazione

Il concetto di innovazione si è rivelato incredibilmente difficile da definire, in qualsiasi epoca. Innovazione è prima di tutto un'opportunità, per l'impresa, ma anche per la società. Un'opportunità ma anche una minaccia, laddove questa innovazione non venga colta e cavalcata. Ciò che la dottrina ha cercato di definire nel tempo è chi innova, quando innova, e come innova. Alcuni filoni si sono dedicati alla comprensione del contesto di innovazione, e l'impatto dei singoli su questo processo. Altri, hanno preferito interpretare il concetto di innovazione non come un processo, ma una "way of business", un modo per vivere più che per sopravvivere nel contesto economico.

A complicare ulteriormente la comprensione del concetto di innovazione, la definizione di quest'ultima è evoluta nel corso del tempo, mantenendo come denominatore comune il fattore della novità. Illustrando vari pensieri di diverse correnti di studio dell'innovazione si evince che "non c'è una definizione univoca e autoritativa" (Baregheh et al., 2009); in particolare la mancanza di una definizione comune mina la vera comprensione della natura stessa dell'innovazione. Essa infatti varia a seconda non solo del campo di studi che ne tenta l'analisi, ma anche al variare del filone di ricerca che ne affronta la disquisizione (Eveleens, 2010).

Per fornire al lettore un concetto strutturato, organico e comprensivo di innovazione, il primo aspetto da considerare è il suo contenuto. Ad un livello base, innovazione è anzitutto la creazione di nuova conoscenza, sia essa pura o applicata (Baregheh et al., 2009). Questa nuova conoscenza può tradursi in strumenti utili per la società, per le organizzazioni oppure per i singoli individui, sia astratti che concreti. Più in genere, come riporta Pavitt (1984), la produzione, adozione e diffusione di innovazioni sono di fatto essenziali per il progresso economico ed il cambiamento sociale.

L'innovazione può essere studiata lungo quattro dimensioni principali, ovvero quattro livelli di analisi: l'individuo, l'organizzazione, l'ambiente, e le interazioni fra queste tre dimensioni (Johannessen et al., 2001). Nella società odierna, chiamata dai contemporanei come la società della conoscenza, l'innovazione che ha più impatto è quella che avviene all'interno, e viene operata dalle organizzazioni. Inoltre, il significato che questo concetto assume per le organizzazioni dipende fortemente dal loro stadio evolutivo, inteso come grado di pervasività che questo fattore ha all'interno della struttura organizzativa.

Secondo Kimberly (1981), infatti, le organizzazioni affrontano tre distinte fasi di innovazione: inizialmente, è percepita come un processo, che parte dalla generazione di idee e si conclude, in senso organizzativo, con la diffusione delle tecnologie che ne derivano. In un secondo momento, l'innovazione è un elemento discreto rappresentato da prodotti o servizi; nel terzo e ultimo periodo innovazione viene percepita come un vero e proprio attributo dell'organizzazione.

Restando nel livello di analisi dell'organizzazione, l'innovazione può essere concepita anche come un mezzo per cambiare l'organizzazione, sia in risposta ai cambiamenti dell'ambiente esterno, sia come azione preventiva per influenzare l'ambiente stesso. In questo senso, Damanpour (1996) analizza il concetto di innovazione includendo come destinatari le strutture organizzative, i sistemi amministrativi, i piani e i programmi inerenti agli individui appartenenti all'organizzazione.

Sempre restando all'interno del livello organizzativo una prospettiva alternativa

è quella che analizza i processi che generano innovazione: secondo Thompson (1965) l'innovazione può essere definita come la generazione, l'adozione e l'implementazione di nuove idee, processi, prodotti o servizi. Ancora più operativamente Freeman (1982) definisce l'innovazione di tipo industriale come l'insieme delle attività di progettazione tecnica, design, produzione, gestione e commercializzazione coinvolte nella consegna al mercato di prodotti, processi o strumenti nuovi o migliorati.

In una prospettiva più economica Johannessen et al. (2001) includono alle tipologie di innovazione anche l'apertura di nuovi mercati e delle fonti di approvvigionamento. Oltre che al contenuto, anche l'obiettivo varia in funzione di questa ultima prospettiva: l'innovazione serve per facilitare i risultati economici attraverso il miglioramento di processi, strutture economiche e la creazione di prodotti e servizi market driven (Du Plessis, 2007). Infatti l'innovazione può essere percepita anche come uno strumento specifico al servizio dell'imprenditorialità, tramite la quale sfruttare i cambiamenti come opportunità (Drucker, 1985).

Uno specifico attributo dell'innovazione, fra gli altri, è strettamente collegato alle necessità economiche dell'impresa: come evidenziano fra gli altri Moore e Hartley (2008), West e Anderson (1996) e lo stesso Department of Trade and Industry inglese, l'innovazione può essere considerata come tale se ha successo nella sua diffusione. Similmente Albury (2005) asserisce che l'innovazione di successo è la creazione e implementazione di nuovi processi, prodotti, servizi e metodi di distribuzione che risultano in un miglioramento significativo dei risultati, dell'efficienza, efficacia o qualità.

Riassumendo questa prospettiva economica, la definizione più rilevante è quella individuata da Baregheh et al. (2009): "l'innovazione è un processo multifase in cui le organizzazioni trasformano le idee in prodotti, servizi o processi nuovi o migliorati, allo scopo di progredire, competere e differenziarsi con successo nel loro mercato di riferimento".

Molti autori invece stressano l'aspetto di novità della generazione di nuova conoscenza e tecnologie. Già Schumpeter, nelle prime definizioni di innovazione del

tardo 1920, collega innovazione e la novità relativa dell'output: "un nuovo prodotto o una nuova caratteristica del prodotto, un nuovo metodo di produzione, un nuovo mercato, una nuova fonte di approvvigionamento, o una nuova struttura organizzativa, che può essere riassunta come "doing things differently" (Crossan e Apaydin, 2010). Qualche decennio più tardi, Zaltman et al. (1973) sottolineano lo stesso aspetto, collegandolo tuttavia al destinatario dell'innovazione: nella sua prospettiva, innovazione è ogni idea, pratica, o artefatto materiale percepito come nuovo dal ricevente. Il focus è sul contenuto di novità dell'offerta, così come è ricevuta, interpretata, adottata e utilizzata dal soggetto destinatario.

Eventualmente, la maggioranza degli autori successivi concorda su questo aspetto dell'innovazione. Tuttavia, questo approccio ha fatto sorgere un problema definitorio, identificato da Johannessen et al. (2001) come un quesito fondamentale: cosa è nuovo, in che modo è nuovo e per chi è nuovo? Una domanda che a sua volta richiede di definire se sia rilevante la novità assoluta e oggettiva, oppure la novità percepita dall'utilizzatore finale.

Il problema è quindi definire il contenuto ed il valore di novità. L'autore affronta il problema collegando la sua risoluzione all'individuazione di una misura unica ed univoca di novità: una concezione di novità condivisa non è sufficiente, ma deve essere corredata da unità e strumenti di misurazione altrettanto condivisibili. Parallelamente, la misura di novità non può prescindere dalla considerazione del precedente paradigma tecnologico di riferimento: un'innovazione radicale, che stravolge il paradigma, contro un'innovazione incrementale, che si esprime all'interno delle conoscenze già note. Infine la definizione di novità non può sfuggire alle considerazioni sul target di riferimento: se l'innovazione influisce sui processi, ma non è evidente all'utente, rimane un'innovazione incrementale; se invece modifica le modalità di consumo, è realmente disruptiva.

Johannessen et al. (2001) riassumono il loro pensiero così: "innovazioni incrementali sono le idee pratiche o artefatti materiali che sono percepiti come nuovi dall'impresa, ma che potrebbero essere stati utilizzati precedentemente da altri agenti economici. Innovazioni radicali sono viceversa le idee pratiche e artefatti materiali

percepiti come nuovi dall'industria."

Un'ultima considerazione necessaria per una completa e puntuale comprensione del termine innovazione, riguarda il contesto socio-economico. Baskaran e Mehta (2016) in particolare analizzano la relazione fra il concetto sociale di innovazione e il livello di sviluppo economico della comunità. L'autore inizialmente definisce in modo generico l'innovazione come il processo di generazione e ricombinazione di idee che collega le esperienze passate, l'impegno presente ed i problemi futuri. Tuttavia il collegamento fra questi elementi varia fortemente a seconda delle differenze culturali fra comunità, mentre il percorso storico e il significato stesso del problema dipendono dal grado di sviluppo del paese.

Esemplificando questo concetto Baskaran confronta la concezione di tecnologia disruptiva dei paesi avanzati, con quella dei paesi in via di sviluppo per i quali il concetto di innovazione è legato alla risoluzione di problematiche quotidiane. Fa riferimento in particolare a concetti quali i "traditioventions" (Cannarella e Piccioni, 2011), ovvero l'applicazione di know-how tradizionale a problematiche correnti; "jugaad" e "lateral thinking", ovvero l'utilizzo di risorse limitate per sviluppare soluzioni concrete; "frugal engineering" e "trickle-up innovation". Concludendo l'autore suggerisce che la comprensione del concetto di innovazione è un processo che ne richiede la traduzione a seconda delle specificità del contesto, come ad esempio l'ambiente, la densità abitativa, la scarsità di risorse e la qualità della vita.

Nel rispetto quindi dei contributi riportati fino ad ora, il concetto di innovazione può essere riassunto dalla definizione che ne danno Crossan e Apaydin (2010): "l'innovazione è: produzione o adozione, assimilazione e sfruttamento di novità a valore aggiunto nelle sfere economiche e sociali; rinnovo e ampliamento dei prodotti, servizi e mercati; sviluppo di un nuovo metodo di produzione e implementazione di un nuovo sistema manageriale. È sia un processo che un obiettivo."

1.2 Perché innovare?

Secondo Tidd (2006), "il bisogno di innovare è imperativo", o per citare Cooper (2005), "è guerra: innovare o morire". Zahra e Covin (1994) asseriscono che l'innovazione sia generalmente considerata come la linfa vitale per la sopravvivenza e la crescita dell'azienda, e "il cuore del processo di rinnovamento in ogni organizzazione" (Bessant e Tidd, 2007). Così come per le definizioni di innovazione, nel tempo svariati autori hanno proposto altrettante motivazioni che spingono l'impresa ad innovare.

Ad un livello più generale, Payne et al. (2008) affermano che in un'era di rapido cambiamento tecnologico e di mercati estremamente imprevedibili, le imprese devono migliorare la loro capacità di innovare se vogliono continuare a soddisfare la domanda e le preferenze dei consumatori nel lungo termine, mantenendo così un vantaggio competitivo duraturo. Come riportano anche Baregheh et al. (2009), le organizzazioni necessitano di innovazione come risposta al cambiamento delle richieste dei clienti e dei loro stili di vita, nonché per capitalizzare sulle opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dai cambiamenti nei mercati e industrie. Fra gli autori, Roper et al. (2008) dimostrano ad un livello più operativo che il perseguimento dell'innovazione ha un impatto forte e positivo sulla crescita d'impresa, sia esso di prodotto o di processo.

Similmente, la prospettiva di Drucker (1994) suggerisce che innovare dovrebbe essere interpretato come un mezzo per creare e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile, come componente fondamentale dell'elemento imprenditoriale insito nelle organizzazioni economiche. Questa è sempre più la chiave per il successo del business, che diventa "ancor più evidente man mano che ci si addentra in una società post-capitalista e basata sulla conoscenza" (Drucker, 1994). In particolare, il tasso di cambiamento tecnologico sta aumentando anche grazie all'avanzamento esponenziale della conoscenza, i frequenti cambiamenti nella natura della domanda, e la cresciuta competizione globale (Johannessen et al., 2001)

1.2.1 Hypercompetition

Queste prospettive possono essere riassunte in modo semplice ed efficace con il concetto di "hypercompetition", presentato per la prima volta da D'Aveni (1998). L'autore osserva come l'intensità ed il tipo di competizione siano variati nel tempo: da lenti e stabili monopoli, ad ambienti intensi caratterizzati da mosse competitive rapide e inaspettate o non convenzionali, comportando la distruzione e l'obsolescenza o neutralizzando il vantaggio competitivo del leader di mercato. In questi ambienti ipercompetitivi è impossibile sostenere un vantaggio competitivo, almeno secondo la sua definizione originale (vedi i.e. Barney (1991))

D'Aveni (1998) riconosce quattro forze fondamentali che danno forma al nuovo tipo di competizione:

- Il cambiamento nei consumatori e nelle loro aspettative: la competizione ha portato il cliente ad aspettarsi prodotti dal valore sempre maggiore; al giorno d'oggi "they want more, their way, now";
- L'aumento del contenuto scientifico e la molteplicità di campi di conoscenza collegati alla stessa innovazione tecnologica, nonché la rinnovata rapidità dei cicli tecnologici;
- Fra le forze competitive di Porter, il declino delle barriere in ingresso, sia a livello nazionale che delle singole industrie, a causa della rivoluzione tecnologica e di information processing, nonché la deregolamentazione dei mercati;
- L'uso di "deep pockets", ovvero una competizione caratterizzata dall'accesso a risorse finanziarie senza precedenti. L'autore si riferisce in particolare ai fenomeni del keiretsus (gruppi verticali di imprese) e zaibatsus (orizzontali, spesso attorno una grande banca), grazie ai quali la competizione passa da aziende ad alleanze.

Queste quattro forze portano la competizione ad operare in quattro diverse arene

o dimensioni in cui le organizzazioni cercano di ottenere un vantaggio competitivo di natura temporanea. Secondo l'autore, la chiave per una competizione di successo è la capacità di riposizionarsi costantemente in queste arene, costruendo una "dominance" di lungo periodo su una serie di vantaggi temporanei, che se sommati possono garantire la sopravvivenza dell'impresa anche laddove l'ottenimento e il mantenimento di un vantaggio sostenibile e duraturo è impossibile:

- La combinazione di prezzo e qualità: il processo iterativo di miglioramento dell'offerta e di abbattimento dei costi eventualmente porta ad un punto di equilibrio in cui il miglioramento incrementale diventa "proibitivo"; in questo caso, l'hypercompetitor risponde ridefinendo le caratteristiche e la qualità dell'offerta, per far ripartire il ciclo da capo;
- Il know-how organizzativo, come driver della velocità grazie al quale l'azienda può proporre nuovi prodotti tramite un ciclo di quattro fasi: l'inserimento della nuova offerta sul mercato, l'imitazione da parte dei concorrenti, l'apprendimento e l'affinamento dell'offerta in base alla risposta del mercato. Infine si raggiunge un equilibrio quando non è possibile migliorare la corrispondenza fra tecnologia, offerta e mercato. L'hypercompetitor risponde a questo stallo finale modificando la propria base di conoscenza, ad esempio grazie a corporate acquisition;
- Arene competitive, intese come "fortificazioni" della posizione competitiva dell'impresa strutturate attorno ad uno specifico prodotto o area geografica, che si tramutano in barriere all'ingresso. In questo caso, il ciclo competitivo identificato dall'autore è di fortificazione, "invasione" da parte dei competitor, difesa e l'inevitabile caduta, quindi la ricerca di una nuova arena competitiva;
- La competizione delle risorse finanziarie: le organizzazioni minori cercano di difendersi attraverso le leggi anti-trust. Nell'eventualità di inefficacia di quest'ultime, le soluzioni strategiche sono: la ricerca di alleanze con altri attori minori, oppure la ricerca di una posizione dominante in una nicchia di mercato.

In conclusione, questa forma di competizione ha la forte capacità di stimolare la crescita economica; tuttavia, nessun vantaggio è sostenibile nel tempo, e le imprese non possono evitare l'escalation della competizione. La soluzione individuata dall'autore si basa sulla ripetitività dei cicli di competizione: stando sempre un passo avanti alla concorrenza, l'azienda può costringere i competitor ad assumere strategie di inseguimento; il vincitore può causare il riavvio del ciclo di ipercompetizione dando luogo ad un evento di distruzione creatrice (D'Aveni, 1998).

1.2.2 Exploration VS Exploitation

La relazione fra performance ed innovazione ha le sue radici in un concetto lungamente discusso dalla letteratura: l'*exploration* confrontata all'*exploitation*, ovvero il conflitto fra attività esplorative, quindi di ricerca e innovazione, e attività di commercializzazione e miglioramento dei prodotti già offerti al mercato. Uno dei primi, e più importanti, riferimenti a questo concetto risale fino alle teorie di innovazione di Schumpeter, come relazione fra l'esplorazione di nuove possibilità e lo sfruttamento di vecchie certezze, il miglioramento della performance futura e l'invenzione di nuove tecnologie contro il miglioramento della performance attuale e le tecnologie esistenti.

Questo trade-off caratterizza sia la strategia generale d'impresa che le sue attività, definendo quindi la performance di lungo e di breve termine. Mantenere un bilanciamento appropriato è fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa: entrambe sono essenziali, ma rappresentano alternative di investimento diverse, quindi competono per risorse scarse. Una scelta tuttavia deve essere operata fra l'ottenere nuove informazioni sulle migliori alternative su cui investire, migliorando quindi la performance futura, e l'usare le informazioni disponibili, migliorando invece la performance attuale, alla ricerca di un equilibrio economicamente ottimale.

L'esplorazione è caratterizzata da ritorni sistematicamente meno certi, più remoti nel tempo, e più distanti dalle competenze dell'organizzazione, dell'azione ed adattamento (March, 1991). Le conseguenze dell'attività sono distribuite in un

periodo di tempo maggiore, impedendo di fatto un apprendimento immediato e rapido, quindi un adattamento veloce. Questo è particolarmente vero nel caso di ricerca base come attività esplorativa, che presenta ritorni ancora meno certi, orizzonti più lunghi ed effetti più diffusi rispetto alle attività di sviluppo. In particolare, l'esplorazione riduce la velocità con cui le conoscenze e le competenze organizzative vengono rinforzate, impedendo un veloce e progressivo miglioramento dei prodotti commercializzati.

Tuttavia, il focus sul miglioramento nelle competenze su prodotti attuali è ancora più rischioso, ed ha un impatto negativo sulle attività di sperimentazione. La minaccia deriva dalla prossimità temporale e spaziale degli effetti del miglioramento dell'exploitation, la loro precisione, verificabilità, tracciabilità e prevedibilità. Come suggeriscono anche gli autori (March, 1991), feedback positivi "localizzati", ovvero prossimi nel tempo, possono produrre una fortissima *path dependency*: è il concetto di core capability che si trasforma in rigidity.

1.2.3 Core capability and rigidities

Leonard-Barton (1992) prende come punto di riferimento le competenze strategiche, definite come quelle che differenziano un'impresa nella sua strategia. Queste appaiono particolarmente importanti qualora si consideri che la competitività dell'organizzazione può non essere basata su innovazioni disruptive, ma piuttosto su un processo di miglioramento e innovazione incrementale delle capacità interne, scelte con attenzione a seconda delle competenze preesistenti e la direzione strategica da perseguire.

Il processo di innovazione incrementale, basato sullo sviluppo di capacità "istituzionalizzate", può portare tuttavia a quella che viene definita come "incumbent inertia", o la perdita progressiva di capacità di innovazione data da una focalizzazione eccessiva nel tempo. Tutte le innovazioni infatti richiedono, in qualche misura, una capacità di "distruzione creativa", e la sopravvivenza dell'organizzazione nel lungo periodo dipende fortemente dalla capacità di gestire efficacemente

questi momenti di cambiamento. Si assiste quindi ad un paradosso: queste capacità "istituzionalizzate" possono al contempo migliorare la prestazione attuale e inibire le capacità di sviluppo.

Teece et al. (1990) definiscono queste "core capabilities" come un set di competenze differenziate, beni complementari e routine che costituiscono le fondamenta alla base della capacità competitiva dell'impresa e il vantaggio sostenibile in una specifica industria. Queste vengono descritte da Leonard-Barton (1992) come istituzionalizzate, conseguenza delle decisioni passate e degli eventi trascorsi nella storia dell'organizzazione, comportamenti accumulati e convinzioni basate sul successo precedente. Possono essere considerate come un elemento competitivo specifico e non imitabile, perché costituisce l'eredità unica dell'impresa.

Le core capabilities si sviluppano lungo quattro dimensioni: la conoscenza e le competenze delle risorse umane, intese come tecniche, professionali e trasversali; i sistemi tecnici, ad esempio procedure e strumenti; i sistemi manageriali, in particolare quando stimolano comportamenti e sistemi unici e competitivi nell'industria ed i sistemi di valori e norme organizzative che governano la distribuzione di autorità, responsabilità e autonomia.

Nel suo percorso evolutivo, l'impresa può incontrare alcuni progetti di sviluppo che, a prescindere dalla loro importanza strategica per la sopravvivenza dell'organizzazione, possono non essere allineati con le proprie core competencies, ovvero dimostrare conflitti o tensioni con la direzione strategica tradizionale. In particolare, il conflitto dipende dal disallineamento che il nuovo progetto ha con le quattro dimensioni sopra descritte, in ordine per rilevanza secondo tangibilità, visibilità e codificazione esplicita delle competenze.

Come risultato di questo disallineamento, le core competencies possono tramutarsi in rigidities nel momento in cui diventano un ostacolo nel perseguimento della strategia e nell'aumento dell'efficienza dei processi. Kanter (1984) riporta come esempi i sistemi tecnici obsoleti e superati, la mancanza di competenze in mercati correlati strategicamente interessanti, la scarsa attenzione del management ai progetti non core. Fra tutte le problematiche, una sottocultura organizzativa

forte ed autoritativa risulta essere un ostacolo di particolare rilevanza: impedisce lo sviluppo di una cultura più recente ed adatta alle condizioni competitive contemporanee. Il paradigma precedente può "presentare una coerenza interna così forte, da rendere i cambiamenti evolutivi e l'adattamento pressoché impossibile" (Kanter, 1984).

Nel tempo le core capabilities sono rimpiazzate, dato che si rivelano disfunzionali a troppi progetti; tuttavia, la sostituzione di queste non avviene durante il periodo di vita di un singolo progetto, poiché il cambiamento richiede molto tempo. D'altronde "il momento per ricercare e sviluppare nuove risorse significative per il futuro è quando quelle attuali stanno funzionando bene" (Hiroyuki e Roehl Thomas, 1987).

1.3 Oggetto dell'innovazione

Andiamo ora a descrivere, dopo aver dato alcune delle definizioni e delle motivazioni più rilevanti per la comprensione del concetto di innovazione, la destrutturazione di quest'ultime in tipologie per poter comprendere al meglio il contenuto e la forma dell'innovazione.

Una prima disamina che può risultare utile in questo frangente è quella di Baregheh et al. (2009). Gli autori cercano nel loro studio di compilare una definizione univoca e comprensiva del concetto, attraverso l'analisi di un numero consistente di ricerche sul tema. Al di là della definizione che raggiungono, presentata nella precedente sezione, il procedimento di raggruppamento per aree tematiche risulta particolarmente adatto a presentare un framework complessivo che contenga i principali aspetti dell'innovazione:

- Natura dell'innovazione, concepita come risultato della stessa: il cambiamento che può generare, la novità che apporta, il miglioramento dell'oggetto a cui si riferisce.
- Tipi di innovazione, come vettore del risultato: di prodotto o servizio, processo, struttura organizzativa.

- Lo scopo, l'obiettivo che il processo vuole perseguire: il miglioramento della competitività, il successo nel mercato, una posizione di superiorità strategica, un vantaggio comparato o una differenziazione dai competitor.
- L'origine dell'innovazione: idee, creatività, invenzioni, tecnologie e bisogni del mercato.
- Il processo, inteso come sequenza di fasi per portare l'innovazione al mercato: adozione, sviluppo, creazione, implementazione e commercializzazione.

Similmente, Eveleens (2010) propone all'interno della sua review della letteratura una struttura di analisi divisa in cinque dimensioni:

- Tipo di innovazione: prodotto, processo o servizio, come presentata anche da Baregheh et al. (2009).
- Grado di novità: innovazione incrementale o radicale, intesa anche come sistemica.
- Il tipo di organizzazione, privata o pubblica che può fortemente influenzare i meccanismi di management dell'innovazione.
- Dimensione dell'organizzazione che influenza anch'essa le tecniche di management ma anche l'ampiezza e la profondità dell'innovazione.
- La stabilità e la dinamica dell'ambiente competitivo che impatta sull'orientamento strategico e i metodi per il suo raggiungimento.

Parallelamente Crossan e Apaydin (2010) si focalizzano sulle dimensioni che distinguono nello specifico l'innovazione come processo e come risultato.

- Come processo: l'autore individua cinque elementi principali. Tre di questi si riferiscono più in genere al locus dell'innovazione: i fattori che determinano l'inizializzazione del processo, fra cui conoscenze interne ed opportunità esterne; la fonte della nuova tecnologia e i confini organizzativi di questo processo. Gli altri due corrispondono alla direzione dei driver di innovazione (top-down e bottom-up) ed il numero di individui coinvolti.

- Come risultato: il livello di novità rispetto alle alternative precedenti; la forma come prodotto o servizio, processo o business model; dimensione e tipo, inteso come radicale o incrementale, di contenuto tecnico o relativo al modello di consumo.

Secondo l'autore, nella classica distinzione fra innovazione di prodotto e di processo, la seconda può rivelarsi più importante a causa della sua maggiore radicalità nel modello dell'organizzazione. Tuttavia questa distinzione può essere fuorviante: come asseriscono Ven e Rogers (1988) e Nohria e Gulati (1996), forzare una separazione concettuale può portare ad un'inutile frammentazione del concetto diffuso di innovazione.

1.4 Le traiettorie del mercato

Per un'adeguata comprensione dei processi di innovazione, un'ultima prospettiva importante è la differenza in termini di innovatività che intercorre fra i diversi settori industriali, elemento chiave nell'individuare le differenze fra i modelli e le strategie di innovazione. L'importanza diel quesito deriva dalla volontà della letteratura di spiegare quali sono le variabili, organizzative e non, che determinano la performance di innovazione; tuttavia, come sottolineato da Souitaris (2002) molti autori tentano di generalizzare queste determinanti in un framework indipendente rispetto all'industria.

Viceversa, come evidenziato da Pavitt (1984), i percorsi di cambiamento tecnologico influiscono profondamente nel determinare ciò che è importante qualora si vada a ricercare le migliori pratiche in ambito di innovazione. L'autore traccia una linea fra alcune dimensioni dell'innovazione e quattro categorie di imprese, che possono poi essere ricollegate all'identificazione di percorsi tecnologici comuni a livello settoriale.

Per classificare le imprese, l'autore considera quattro variabili fondamentali: le principali fonti istituzionali di conoscenza per l'innovazione, i settori di produzione ed uso dell'innovazione, e la dimensione del settore di attività principale.

In particolare, definisce l'innovazione di processo come quella il cui utente finale è il settore in cui opera la stessa impresa. Attraverso questa distinzione, Pavitt (1984) riesce infine a distinguere alcune macro-categorie di imprese:

- "Supplier-dominated": sono imprese mediamente piccole che svolgono scarse attività di ricerca e sviluppo. Buona parte dell'innovazione che questi attori portano al mercato viene originata dai loro fornitori, eventualmente perseguita sulla base della richiesta dei clienti principali o da interventi di policy.
- Produttori su larga scala: sono imprese di dimensioni maggiori, e sviluppano individualmente una porzione consistente delle proprie tecnologie di processo. Il loro contributo all'innovazione è fondamentale sia nel loro settore di riferimento, sia nelle industrie contigue.
- Fornitori specializzati: imprese minori dedicate all'ingegnerizzazione, meccanica o strumentale, di soluzioni per produttori su larga scala. Generano una parte considerevole delle tecnologie impiegate nei loro processi, ma il vero focus è la produzione di soluzioni innovative da impiegare in settori collegati. Si differenziano però limitatamente nei campi tecnologici e per questo non contribuiscono in modo rilevante a settori industriali non immediatamente contigui.
- Imprese "science-based", come ad esempio le grandi organizzazioni di ricerca e le università: operano in settori ad alto contenuto di conoscenza e tecnologia come il chimico, farmaceutico ed analoghi. Sono i principali performer di R&D, e producono una quota sostanziale delle tecnologie di processo - relative al loro settore - e delle tecnologie di prodotto da utilizzare in altri settori.

L'autore riesce a distinguere quindi fra settori ad alta concentrazione di innovatori, come il settore chimico, l'ingegneria meccanica e l'elettronica, e settori più devoti all'assorbimento di queste innovazioni. Nel primo caso, le imprese tendono ad essere di grandi dimensioni, poco diversificate, che producono una parte sostanziale della tecnologia utilizzata nel loro settore, oppure piccole imprese di

Traiettorie tecnologiche	Caratteristiche misurate			
	Fonti della tecnologia del processo	Relativo bilanciamento fra innovazione di prodotto e processo	Dimensione relativa delle imprese innovatrici	Intensità e direzione della diversificazione tecnologica
Riduzione dei costi		Processo	Piccola	Poco verticale
Riduzione dei costi, design del prodotto	Interna, fornitori	Processo	Grande	Molto verticale
Design del prodotto	Interna, clienti	Prodotto	Piccola	Poco concentrica
Miste	Interna, fornitori	Misto	Grande	Poco verticale, molto concentrica

TABELLA 1.1: [Sezione 2] Traiettorie tecnologiche settoriali. Adattamento da Pavitt (1984)

Categoria d'impresa	Tipici settore chiave	Determinanti delle traiettorie tecnologiche		
		Fonti della tecnologia	Tipi di utenti	Strumenti di appropriazione
Dominata dai fornitori	Agricoltura, settore immobiliare, manifattura tradizionale	Fornitori, servizi di ricerca, clienti maggiori	Sensibili al prezzo	Non tecnici (marchi, design, pubblicità, marketing)
Basata su economie di scala	materie prime, assemblaggio	Fornitori di polimeri, R&D	Sensibili al prezzo	Segretezza del processo e know-how; economie di apprendimento dinamico
Fornitori specializzati	Macchinari e strumentazioni	Design, sviluppo, utenti	Sensibili alle performance	Competenze di design, conoscenze degli utenti, brevetti
Science based	Elettronico, elettrico chimico	R&D, ricerca pubblica, prototipazione	Misti	Competenze di ricerca, brevetti, segretezza del processo, economie di apprendimento dinamico

TABELLA 1.2: [Sezione 1] Traiettorie tecnologiche settoriali. Adattamento da Pavitt (1984)

tipo ingegneristico, fra cui gli OEM e gli assemblatori, che producono innovazione per gli altri settori industriali. Queste differenze si estendono all'importanza relativa delle innovazioni di prodotto e processo, le fonti - interne o esterne - di innovazione e conoscenza, la dimensione ed il percorso storico delle industrie.

L'autore suggerisce infine che queste strategie ed il percorso di evoluzione, che caratterizzano i diversi tipi di imprese, dipendano fundamentalmente dal mercato e dal settore tecnologico, forzando i competitor ad intraprendere alcune traiettorie tecnologiche prefissate, in una forma di path dependency.

Altri autori hanno cercato di collegare la performance di innovazione e le caratteristiche dell'impresa utilizzando delle proxy del mercato piuttosto che le misure del mercato stesso. Storicamente, come determinanti dell'innovazione sono indicate prime fra tutti, il tipo di innovazione, le variabili tecnologiche del mercato e relative all'impresa. Scendendo ad un livello di dettaglio più profondo, fra i fattori utilizzati come proxy della capacità e della performance innovativa delle imprese si trovano: la complessità dell'innovazione, il costo del suo raggiungimento, la similarità con altre soluzioni già in commercio, l'impatto sui modelli di consumo, la dimensione dell'impresa e la capacità del top management.

Tuttavia, per ottenere un quadro più completo, Souitaris (2002), collega direttamente il profilo dell'impresa e l'ambiente competitivo, inserendo altre dimensioni della strategia, come il budget dedicato, l'attitudine organizzativa, il profilo del CEO. Ed infine esplicita variabili collegate alla comunicazione esterna, come la capacità di condividere e collezionare informazioni, ed variabili organizzative, che raccolgono le competenze e l'esperienza degli individui e dell'organizzazione. In base a questa nuova prospettiva, Souitaris collega alcune di queste variabili alle categorie di imprese descritte da Pavitt (1984), in modo più preciso ed efficace di quanto fatto in precedenza:

- Supplier dominated: la loro performance è moderata dall'ambiente competitivo, dalla disponibilità ed inclusione di strategie specifiche, dall'attitudine al rischio e, più in genere, dalle competenze e abilità relativa nella comunicazione. Il loro operato sembra essere caratterizzato da un grande

orientamento al mercato, in una prospettiva market-driven

- Scale intensive: sono specialmente sensibili alle variabili collegate al finanziamento, nonché ad alcune variabili riferite agli individui e all'organizzazione, fra cui ad esempio l'educazione del personale e l'ampiezza della sua esperienza. Tendono ad introdurre innovazioni di processo per natura complesse e costose.
- Specialized suppliers: le loro leve riguardano invece le variabili di mercato, come il tasso di crescita e di export, cui aggiungere alcune dimensioni individuali, in particolare motivazione e sviluppo del personale.
- Science-based: sono invece influenzate dall'attitudine e dalle pratiche relative alla tecnologia, alle variabili di mercato, nonché all'educazione e l'esperienza del personale.

Capitolo 2

Modelli di innovazione

Dopo averne definito il concetto, è opportuno introdurre l'innovazione come processo, che Jacobs e Snijders (2008) definiscono come lo sviluppo e la selezione delle idee per l'innovazione e la trasformazione di queste in innovazione. Anche se questo processo è considerato come "disordinato, con false partenze, iterativo, con vicoli ciechi e con salti alle conseguenze" (Tidd, 2006), molti autori si sono cimentati nel canonizzare le fasi ed il percorso che lo contraddistingue tramite modelli.

I primi modelli si caratterizzano nello strutturare l'innovazione come una sequenza lineare di attività funzionali, innescate da una nuova opportunità di ricerca o dalle necessità segnalate dallo stesso mercato. Successivamente, la letteratura ha generalmente riconosciuto la concorrenza di questi "trigger", passando ad analizzare nel dettaglio i processi di innovazione di tipo radicale, sia essa di prodotto o di processo, all'interno di organizzazioni private. Negli ultimi anni, viceversa, vi è stata una crescente attenzione per l'innovazione di business model e, più in genere, di strategia.

I vari modelli risentono del periodo e del filone della letteratura nei quali sono stati strutturati, ma è tuttavia importante riconoscere che non sono né obsoleti né concorrenti: sono in uso ancora oggi, a seconda della loro coerenza con la struttura organizzativa, l'obiettivo strategico e l'ambiente esterno. Ciò che è invece

Verloop (2004)	Rothwell (1994)	Jacobs and Snijders (2008)	Illustrations
Trial and error approach (pre-historic)		Entrepreneurial laboratories (about 1865)	Discovery of fire or discovery of America BASF, GE, Bell labs
	Scientific curiosity driven model (industrial)	Focus result; introduction of project planning, coupled to business targets (about WWII)	Science discovers technology provides, man conforms (logo of the 1932 Chicago World's Fair)
Opportunity-driven bridge-building model (post industrial)	Market Pull (Mid 60s-Early 70s)		Fordism, Mass production
	The "Coupling" Model (Early 70s-Mid 80s)	Technology management in context of financial risk, strategic planning and technological roadmaps (late 80s)	Propelled by scarcity oil crises, financial crises
	Integrated innovation process model (Early 80s-Early 90s)		Japanese reverse engineering and manufacturing
	Integrate, parallel, flexible and connected model (90s- now)	Emphasis on learning and interaction with the market to satisfy existing and latent market demands (mid 90s)	Huge global networking firms

TABELLA 2.1: Panoramica dei modelli di gestione dell'innovazione.
Adattamento da Eveleens (2010)

Generazione	Caratteristiche principali
Prima e seconda	Modelli lineari - la richiesta basata sui bisogni e la spinta tecnologica.
Terza	Interazione fra diversi elementi e i cicli di feedback fra di loro.
Quarta	Modelli a linee parallele, integrazione con l'impresa a monte con i principali fornitori e a valle con i lead customer; enfasi sui collegamenti e le alleanze.
Quinta	Integrazione sistemica e networking intensivo, risposta flessibile e personalizzata, innovazione continua.

TABELLA 2.2: Generazioni di modelli per l'innovazione.
Adattamento da Tidd (2006)

fondamentale, anche secondo Eveleens (2010), è comprendere la struttura di questi processi, come essi possano essere influenzati, e creare quindi un modello di best practices per regolarne la performance.

2.1 Tre modelli

Uno dei modelli classici più riconosciuti e di più ampio respiro è sicuramente quello di Utterback e Abernathy (1975), che si focalizza sui macro-cicli di innovazione. Gli autori partono da una definizione di innovazione prettamente commerciale: "un'innovazione di prodotto è una nuova tecnologia o una combinazione di tecnologie introdotte commercialmente per soddisfare i bisogni degli utenti e del mercato". Di conseguenza, analizzano il processo di innovazione come parte di un ciclo di evoluzione tecnologico del mercato, diviso in tre momenti fondamentali.

La prima è la fase fluida, caratterizzata dall'obiettivo di massimizzazione della

performance della nuova tecnologia: è la fase in cui i prodotti, unici e innovativi, vengono introdotti nel mercato; momento in cui i concorrenti spingono il miglioramento dell'innovazione nella sua performance, per incontrare al meglio i bisogni degli early adopters ed imporsi come leader di mercato. In questa fase l'innovazione è prettamente di prodotto, market-driven e di grande incertezza, mentre l'origine - dell'idea, più che dell'innovazione - è esterna ai confini organizzativi e basata sulla raccolta e comprensione dei bisogni dei clienti, ovvero sull'identificazione delle caratteristiche rilevanti. Infine, il locus dell'innovazione è solitamente l'organizzazione, più spesso di piccole dimensioni, o l'individuo al suo interno.

La seconda fase, di transizione, è basata sulla massimizzazione delle vendite. Una volta raccolte sufficienti informazioni sulla risposta dei clienti, col crescere dell'esperienza, l'incertezza percepita del mercato si riduce, la quale a sua volta permette lo sviluppo e l'implementazione di un maggior numero di tecnologie avanzate nell'offerta. La competizione passa quindi a strategie di differenziazione, basate

Dimensioni	Momento fluido	Fase di transizione	Fase specifica
Enfasi competitiva posta su..	Performance funzionali del prodotto.	Diversificazione dei prodotti.	Riduzione dei costi.
Invenzione stimolata da..	Informazione sui bisogni dei clienti, input tecnici.	Opportunità create dall'espansione delle capacità tecniche interne.	Pressione alla riduzione dei costi, miglioramento qualità..
Tipo di innovazione dominante	Frequenti cambi rilevanti nei prodotti.	Processi di innovazione dimensionati.	Innovazione incrementale di prodotto e processo.
Linea di prodotti	Diverse, spesso includono design personalizzati.	Include almeno un design stabile o dominante.	Prodotti standard relativamente non differenziati.
Processi di produzioni	Flessibile e inefficiente-punta alla sperimentazione e cambiamenti frequenti.	Diventa più rigido e definito.	Efficiente, spesso capital intensive e relativamente rigido.

TABELLA 2.3: Fasi dell'innovazione per Utterback e Abernathy
Adattamento da Tidd (2006)

sulla commercializzazione di prodotti innovativi generati nel reparto di R&D interno. La crescente presenza di tecnologie disruptive e la complessità dell'innovazione, spesso di tipo architetturale o di piattaforma, diventa una barriera sempre più rilevante, favorendo chi è già del settore e le grandi imprese.

La terza e ultima fase è definita come "specificata", basata sulla minimizzazione dei costi. Con l'evolvere del ciclo di vita del prodotto, si riduce la varietà nell'offerta a favore di una crescente standardizzazione. La competizione si sposta quindi sul prezzo, intaccando rapidamente i margini, fino a trasformare il mercato in un oligopolio: l'efficienza e le economie di scala diventano fondamentali. L'innovazione in questa fase è principalmente di processo, sviluppata da grandi aziende, mentre la tecnologia del prodotto rimane pressoché invariata.

Questa prospettiva implica di fatto una progressione, approssimativamente standard, nelle fasi del ciclo di vita dell'innovazione, suggerendo un modello per le attività di ricerca e sviluppo - e più in genere di innovazione - che deve essere riconfigurato a seconda della fase che sta affrontando l'industria. Tuttavia, questo modello non permette individualmente di comprendere nei dettagli il processo, gli step e le relative variabili che permettono la "consegna" di una nuova tecnologia al mercato.

Utile per sopperire a questo problema è la prospettiva di Eveleens (2010), che modella il processo di innovazione in sei fasi distinte. In particolare, seppure vi siano contributi più recenti e dettagliati, ciò che propone l'autore è basato sull'analisi di svariati modelli precedenti, da cui vengono estratte alcune macro-fasi che contraddistinguono il processo nella sua interezza.

1. La generazione di idee: ogni modello studiato dall'autore prende il suo avvio da una fase di generazione dell'idea; sebbene la dottrina non concordi né sulle modalità, né sulla collocazione di questa fase, vi è una convergenza verso la necessità di favorire l'innovatività attraverso un contesto e una cultura adatta. Fra le attività che concorrono in questa fase, si possono trovare gli studi di marketing e di fattibilità tecnica, la raccolta di idee e le attività per incoraggiare la loro condivisione, le pratiche legate alla mobilità del

personale.

2. La selezione: occorre quindi scegliere quale perseguire fra le idee proposte; la selezione deve avvenire attraverso la valutazione concorrenziale di alcune variabili fondamentali, fra le quali spiccano la strategia di lungo termine dell'impresa, il portafoglio di progetti attuali, il rischio che ne deriva e l'eventuale necessità di diversificare. L'attività fondamentale in questa fase è l'analisi e la valutazione economica delle opzioni, in un'ottica di screening.
3. Lo sviluppo: l'idea può finalmente essere trasformata in un prodotto o servizio. A questa fase partecipano le attività di ricerca, lo sviluppo, la prototipazione ed il testing; particolare rilevanza assumono i feedback sul prodotto, siano essi interni o dagli stessi early adopters, permettendo se necessario un pivoting o un intervento tempestivo sul business model nonché sul prodotto stesso.
4. L'implementazione ed il lancio, altrimenti nota come "esecuzione"; questa è una fase preparatoria rispetto alla produzione e commercializzazione di livello industriale, e prevede fra gli altri l'esplorazione e l'approfondimento del mercato, l'affinamento degli strumenti di marketing, il set-up e l'avvio dei processi industriali, la configurazione della supply e della value chain.
5. Fase post-lancio: sebbene non sia sempre inclusa esplicitamente da tutti i modelli analizzati, molti presentano una fase di "sostenimento e supporto dell'innovazione"; si tratta principalmente di una fase preparatoria necessaria a sviluppare la capacità dell'impresa di raccogliere ed utilizzare le informazioni provenienti dal mercato. Le attività sono principalmente di organizzazione, fra cui l'implementazione della struttura necessaria alla raccolta e gestione di feedback, suggerimenti, reclami, richieste di assistenza ed affini.
6. Fase di apprendimento: per migliorare la capacità organizzativa di innovazione, quest'ultima deve raccogliere, elaborare e mettere a frutto le informazioni non solo sul prodotto, la sua tecnologia e la ricezione del mercato, ma

anche sullo stesso processo di innovazione e gli eventuali aspetti che possono essere migliorati. Le attività di questa fase sono infatti caratterizzate da un alto contenuto informativo, decisionale e strategico. Nonostante sia spesso e fortemente raccomandata, questa fase non viene strutturata in un processo idoneo, dando luogo a inefficienze nella gestione della conoscenza che ne deriva.

Un contributo dal contenuto contemporaneo a quello di Eveleens, ma largamente condiviso, è il modello di Roper et al. (2008). L'obiettivo dell'autore è di modellare un processo ricorsivo che descriva il modo in cui le imprese ottengono la conoscenza necessaria, la trasformano in nuovi prodotti e processi, e la utilizzano per generare valore aggiunto. Questo modello si caratterizza per esplicitare l'importanza e la necessità di attingere a fonti esterne di conoscenza e tecnologie, mentre il processo stesso può distribuirsi fra diversi agenti economici. Descrivono quindi un modello in tre fasi:

1. **Acquisizione:** consiste nel raggruppare i differenti tipi di conoscenza raccolti. Le fonti di quest'ultima possono essere di cinque tipi: R&D interna, collegamenti a valle con i clienti, a monte con fornitori e consulenti, joint venture ed altri collegamenti orizzontali, ad esempio con le università ed altre organizzazioni di ricerca.
2. **La trasformazione in un prodotto o servizio pronto per il mercato.** Questa fase è influenzata fortemente dalle caratteristiche dell'impresa, fra cui la coesione e la forza della base di risorse, la struttura organizzativa e la capacità del management. A loro volta, le caratteristiche competitive dell'impresa influenzano la sua forza nell'organizzare e nell'indirizzare il network di innovazione.
3. **Lo sfruttamento commerciale:** in questa fase, l'impresa viene influenzata dalla conoscenza e le innovazioni assorbite, che trasformano l'offerta dell'impresa. Il processo è tanto più efficace tanto maggiore è l'abilità dell'impresa di appropriarsi del valore della tecnologia, critico nei processi di innovazione a rete, a sua volta funzione della posizione di mercato e i punti di

forza della base di risorse interne.

In particolare, la capacità di appropriazione diventa fondamentale in uno scenario di innovazione. Nella sua review, Tidd (2006) suggerisce che essa possa essere de-strutturata in due elementi principali: la capacità di tradurre il vantaggio tecnologico in prodotti o processi sostenibili commercialmente, e la capacità di difendersi dagli imitatori. Fra i fattori che influiscono sulla capacità di protezione, troviamo quindi: la segretezza e la conoscenza tacita accumulata relative alla nuova tecnologia, il lead time e i servizi già forniti al cliente, la curva di apprendimento e gli asset complementari relativi alla produzione della stessa innovazione, la complessità e la radicalità dell'innovazione del prodotto, la presenza di standard nel mercato e la forza della protezione che offrono i brevetti nei vari sistemi nazionali in cui l'impresa è presente.

Complementari ai modelli per il processo organizzativo di innovazione, sono i modelli di diffusione dell'innovazione nell'industria e nel mercato. Una volta che l'innovazione esce dai confini organizzativi sotto forma di prodotto o servizio, infatti, inizia un processo di adozione della stessa da parte non solo degli utenti, e più in genere del mercato, ma anche da parte degli stessi competitor e l'industria nel suo insieme. In questo senso, la dottrina li divide generalmente in due grandi categorie: i modelli di diffusione per la domanda, principalmente statistici, ed i modelli relativi all'offerta, principalmente sociologici (Tidd, 2006).

Nel primo caso, l'adozione è generalmente descritta come una curva ad S, divisa fra innovatori, early adopters, tarda maggioranza, ritardatari. Fra i modelli principali, rientrano: il modello epidemico, basato sul contatto diretto o l'imitazione degli adottanti precedenti; il modello di Bass, basato sulla separazione fra innovatori ed imitatori; il modello Probit, basato su livelli differenziati di benefici fra gli adottanti; ed il modello Bayesiano, basato sulle differenze nella percezione di rischi e benefici.

Per quanto riguarda invece il lato della domanda, i modelli più rilevanti enfatizzano l'appropriazione, dovuta al vantaggio relativo di adozione di una tecnologia,

ma anche la disseminazione, che dipende dalla reperibilità di informazioni; l'utilizzo, a seconda della riduzione delle barriere all'uso della tecnologia, ed infine la comunicazione, basata sul feedback fra innovatori ed utenti.

Questi modelli sono caratterizzati, fra le altre, da cinque variabili fondamentali: il vantaggio relativo della tecnologia, sia economico che non; la sua compatibilità con i modelli di consumo precedenti; la complessità nell'uso; la possibilità di provare il prodotto innovativo in modo duraturo; l'osservabilità della tecnologia ed il suo uso da parte di potenziali adottanti. In ogni caso, è da ricordare che la letteratura non ha ancora individuato un modello statisticamente robusto: nella pratica, l'adozione è determinata non solo dai singoli modelli, ma dall'interazione fra fattori e agenti di ambo i lati del mercato (Tidd, 2006).

2.2 Fattori e variabili

Laddove una parte della dottrina economica si è dedicata allo studio di modelli che rappresentano i processi di innovazione, altri autori si sono dedicati alla determinazione dei fattori che caratterizzano la performance e più in genere il successo dell'innovazione. Tuttavia non sembra esserci accordo nella letteratura su quali siano le determinanti più rilevanti, tantomeno sul reale effetto di queste variabili.

Per esempio, fra i primi autori ad occuparsi delle determinanti dell'innovazione, un contributo fondamentale viene sicuramente da Schumpeter. Nella sua prospettiva, la dimensione dell'organizzazione gioca un ruolo chiave nella performance e nel successo dell'innovazione, grazie alla capacità di reperire e dedicarle i mezzi necessari. Bhattacharya e Bloch (2004) infatti trovano supporto per un impatto positivo della dimensione dell'impresa, anche se meno che proporzionale. Tuttavia, studi empirici successivi suggeriscono come le piccole imprese possano avere in realtà performance migliori, grazie ad una maggiore flessibilità e strutture organizzative e manageriali meno complesse. Eventualmente, si può almeno riconoscere che esiste una soglia, diversa per ogni settore industriale, sotto la quale le attività di R&D non vengono eseguite in modo formale.

Considerando invece il livello dell'intera industria, Schumpeter suggerisce che un mercato di competizione imperfetta stimoli l'innovazione, perché permette la miglior appropriazione dei benefici dell'innovazione. Di nuovo, questi mercati tendono ad essere dominati da grandi imprese, ma in alcune industrie le piccole imprese sembrano avere performance pari alle grandi, anche se incapaci di raggiungere una posizione dominante né tanto meno di spingere il mercato verso una condizione di monopolio.

Interessante è anche il contributo storico di Gupta et al. (1986), che evidenziano l'importanza relativa dell'ambiente, fra cui in particolare: la stabilità, la complessità, la diversità e l'ostilità del mercato e dell'industria. Eventualmente, queste incertezze legate all'ambiente aumentano la necessità che l'organizzazione ha di sviluppare l'abilità nel processare informazioni esterne, quindi la necessità di coordinamento e controllo sulle sotto-unità dell'organizzazione. Tuttavia, questa maggior difficoltà può essere mitigata dall'apertura del mercato: fra gli altri, gli indicatori di import ed export sembrano avere una correlazione positiva con il grado di innovazione dell'industria (Bhattacharya e Bloch, 2004).

Un altro elemento di disaccordo nella letteratura è la misurazione dell'innovazione: fra le metriche utilizzate, troviamo le spese in R&D, la dimensione dell'organico coinvolto in queste attività, il numero di brevetti depositati, il numero di innovazioni significative, il fatturato relativo ai nuovi prodotti (Bhattacharya e Bloch, 2004). Viceversa, la letteratura empirica supporta anche il concetto controintuitivo di una relazione ad U inversa fra intensità di R&D e la performance di innovazione, a causa dell'impatto che questa ha sulla struttura, la cultura e l'orientamento organizzativo.

2.3 L'organizzazione

In modo complementare ai modelli del processo di innovazione, un filone della letteratura si è dedicato a ricercare quali siano le condizioni organizzative strutturali e le relative variabili che influiscono sulla performance di innovazione. Più

in genere, si può fare riferimento alla dottrina del management dell'innovazione, definita da Hansen e Birkinshaw (2007) come "l'organizzazione attiva e cosciente, il controllo e l'esecuzione delle attività che portano all'innovazione".

In particolare, il filone dell'*organizational design learning* si è dedicato al collegamento fra le forme strutturali dell'organizzazione e la sua propensione ad innovare, attraverso la ricerca dei fattori organizzativi che ne influenzano maggiormente la performance. In ogni caso, le teorie contingenti collegate a questo filone sostengono che più il mercato diventerà imprevedibile, complesso ed incerto, maggiore sarà la necessità di strutture organizzative più flessibili ed adattabili (Eveleens, 2010).

Fra i vari interventi, tre dei più importanti sono: i modelli ibridi, noti anche come organizzazioni ambidestre, capaci di gestire e trarre vantaggio sia dai cambiamenti evolutivi che rivoluzionari; il modello di "adhocracies", una forma organizzativa altamente flessibile identificata da Mintzberg, capace di innovazione radicale in ambienti volatili; e la J-form, una forma basata su comunità organizzative, particolarmente capace di cumulative learning.

Il filone dell'*organizational cognition and learning* approfondisce fra gli altri temi il processo di generazione di nuove idee. Molte delle teorie ivi contenute stressano l'importanza della conoscenza collettiva come fonte di capacità organizzative, definite infatti come conoscenza accumulata nei sistemi di regole, procedure, routine e norme condivise. L'attenzione si sposta dunque sull'interazione sociale, come questa venga influenzata dall'ambiente, e l'insieme di norme condivise che, infine, permettono l'apprendimento e la creazione di conoscenza.

In ultima, la letteratura sul cambiamento e l'adattamento organizzativo si focalizza sulle nuove forme organizzative, ovvero il relativo processo di adozione attraverso cui l'impresa può ridurre il problema dell'inerzia organizzativa, dato che le organizzazioni tendono a massimizzare la propria affidabilità e stabilità, la quale di fatto aumenta la resistenza al cambiamento.

In questo senso, le imprese sono capaci solo di risposte lente ed incrementalì, spesso insufficienti, che falliscono frequentemente: nel panorama complessivo, non

sono le organizzazioni che cambiano ma è la stessa popolazione di aziende che si rigenera in un processo di selezione evolutiva. Una diversa posizione sostiene invece che le organizzazioni possano sopravvivere ai momenti di discontinuità che portano a questa rigenerazione del panorama industriale, qualora si "allennino", nei periodi di innovazione incrementale, sottoponendosi a shock quali, ad esempio, le acquisizioni e le fusioni.

Altri contributi ricordano invece alcuni elementi paralleli ma fondamentali. Il primo è la necessità di alti livelli di integrazione organizzativa, fra funzioni aziendali e team di sviluppo, per accentuare la capacità di innovazione nel caso di tecnologie complesse; questi contributi fanno leva sulla struttura sociale e gli strumenti per massimizzare la coesione interna. Un secondo punto viene dal framework di Teece, sulla performance dei tipi di organizzazione; in particolare l'autore conviene infine che fra le diverse strutture non esiste un best performer in assoluto, ma che ognuna è adatta e preferibile in diversi ambienti competitivi e tipi di innovazione.

Passando ad una prospettiva più operativa, Panne et al. (2003) indagano su alcune caratteristiche organizzative che determinano la fattibilità tecnologica e commerciale dei progetti di innovazione, influenzando quindi la performance ed il successo di questi processi.

- Una cultura d'impresa dedicata all'innovazione, che riconosca esplicitamente la natura collettiva degli sforzi di innovazione;
- La precedente esperienza dell'impresa in progetti di innovazione, come suggerito dalla letteratura sul *learning-by-doing* e del *learning-by-failing*;
- La presenza di competenze varie e multidisciplinari del team di ricerca e sviluppo, ed in particolare il bilanciamento fra skill tecnologiche e di mercato e la presenza di un product champion;
- Una strategia di innovazione chiaramente articolata e comunicata, ed uno stile di management che supporti e sviluppi la capacità di generazione e sviluppo di nuove idee;

- La compatibilità del progetto con le core competencies dell'impresa;
- La qualità ed il prezzo del prodotto innovativo, nonché il loro rapporto, rispetto a quelli già presenti nel mercato;
- La tempistica dell'introduzione del prodotto nel mercato.

Capitolo 3

Verso l'Open Innovation

3.1 Modello di innovazione chiuso

Fin dalla nascita dell'industria per come la conosciamo oggi, e per buona parte del XX secolo, il principale motore che poteva alimentare l'innovazione era l'R&D interna. Considerata come un asset strategico irrinunciabile, era di fatto una forte barriera all'ingresso del mercato che rendeva improponibile in termini di costi e risorse l'entrata di nuovi competitor. Le grandi imprese di successo, nel vecchio modello di innovazione chiusa, seguivano un canone piuttosto rigido: "l'innovazione di successo richiede controllo: generare le proprie idee e distribuirle". Tacitamente l'innovazione chiusa era considerata l'unica strada percorribile, uno standard irrinunciabile per poter avere successo: gli ingenti investimenti nella ricerca e nello sviluppo erano strettamente legati all'assunzione dei migliori professionisti.

La prima parte del XX secolo vede quindi il successo del modello sopra descritto: "gli studi di Michael Porter sul business e sulla strategia aziendale erano molto potenti e influenti negli anni ottanta e novanta, pur mantenendo valore anche ai giorni nostri. È di fatto un modello di innovazione chiusa, secondo il quale si devono trovare internamente i propri asset strategici e conseguentemente competere per prezzi bassi, differenziazione o trovando una nicchia" (Chesbrough, 2003).

Tuttavia negli ultimi decenni alcuni fenomeni sociali ed economici, uno fra tutti la globalizzazione, hanno modificato profondamente la competizione e il modo

in cui le aziende possono competere. Chesbrough (2003) intuisce come l'R&D interno perda valore, e ne attribuisce la responsabilità ad una serie di cambiamenti: la crescita nel numero e nella mobilità dei knowledge worker, la crescente difficoltà nel controllare la proprietà intellettuale e la disponibilità di venture capital. Alla trattazione iniziale del 2003, Chesbrough (2010) aggiunge altri fattori come i crescenti costi di sviluppo tecnologico e l'abbreviazione dei cicli di vita dei nuovi prodotti.

Per descrivere più approfonditamente l'evoluzione del contesto competitivo, Dahlander e Gann (2010) identificano quattro principali fattori di cambiamento. Il primo raggruppa i cambiamenti sociali ed economici nel percorso della carriera del lavoratore, dove le figure specializzate e qualificate ricercano carriere che sviluppino il proprio portfolio, piuttosto che un lavoro duraturo e legato ad un singolo datore; ciò comporta che le aziende debbano trovare un modo per attirare la miglior forza lavoro, la quale a sua volta non vuole essere impiegata in modo esclusivo e diretto. Il secondo è dato dalla globalizzazione che ha esteso il mercato, spingendo la divisione del lavoro. Il terzo viene fornito dalle nuove condizioni del mercato, consentendo alle imprese di commercializzare le idee. Il quarto infine si collega al secondo: la globalizzazione comporta una diffusione di nuove tecnologie che permettono la collaborazione economica e rapida, accorciando le distanze geografiche.

Ad un livello più locale, Tidd (2006) evidenzia due fattori fondamentali: incentivi e pressione a cui le imprese devono rispondere, e le competenze in produzione e ricerca. La pressione viene intesa dall'autore come una somma fra la domanda locale e le condizioni di prezzo, l'attenzione all'ambiente, la sicurezza della collettività e la corporate governance, mentre le competenze nella produzione possono derivare da vantaggi forniti dalla presenza di risorse naturali nel contesto geografico di riferimento, le quali vanno a sviluppare determinati campi tecnologici con le relative competenze che ne conseguono.

Il dinamismo e la rapida evoluzione delle caratteristiche dell'ambiente lavorativo e aziendale ha come diretta conseguenza l'aumento della mobilità lavorativa

Fonti	Spiegazione
Nuovi mercati	La maggioranza dei mercati evolve in un processo di crescita o segmentazione. In alcuni momenti mercati completamente nuovi possono emergere e non possono essere analizzati o predetti in anticipo, o esplorati con strumenti convenzionali.
Nuove tecnologie	Cambiamenti incrementali possono portare alla convergenza e la maturazione di diversi filoni, oppure ad una singola innovazione disruptiva.
Esaurimento del mercato	Le imprese in mercati maturi possono dover sfuggire al limite imposto all'innovazione o alla crescente competizione, attraverso un ri-orientamento radicale del business.
Cambiamento nel comportamento	L'opinione pubblica o il comportamento della comunità possono portare all'emergenza di nuovi modelli.
Cambiamento del regime regolatorio	Le pressioni politica e del mercato possono portare a cambiamenti nella regolamentazione, permettendo l'emergenza di nuove leggi.
Rischio di fratture	Attriti protratti nel tempo possono crescere improvvisamente al livello sistemico.
Imprevisti	Eventi che colgono l'organizzazione impreparata e rivoluzionano il sistema.
Innovazione di business model	I modelli di business esistenti vengono sfidati dai nuovi entranti, che ridefiniscono i problema e le regole del gioco.
Cambiamento del paradigma tecnologico	Cambiamenti sistemici, che coinvolgono cambi tecnologici e di mercato, come i cambi di paradigma.
Innovazioni architetturali	Cambiamenti dell'architettura sistemica riscrivono le regole del gioco anche a livello individuale.

TABELLA 3.1: Fonti di discontinuità.
Adattamento da Tidd (2006)

con una conseguente diffusione del sapere. Le pressioni dell'ambiente, che richiede una rapidità mai vista prima per poter competere, fanno sì che ci siano dei repentini e discontinui cambiamenti tecnologici, e l'entrata di potenziali rivali

(Gianodis et al., 2010). Per poter rispondere a questi cambiamenti, le imprese hanno cominciato ad utilizzare la ricerca scientifica, e le conoscenze esterne, in modo complementare alla ricerca e la knowledge base interna. Un esempio concreto, per capire meglio il fenomeno, ci viene fornito dal modello di business di Cisco System, come riportato da Chesbrough (2003): dopo lo scissione di AT&T, Lucent Technologies ha ereditato la quota di maggioranza dei Bell Laboratories.

Nel corso del XX secolo, i Bell Labs erano probabilmente l'industria di riferimento per ciò che riguardava la ricerca, e questo avrebbe dovuto essere un'arma strategica decisiva per Lucent all'interno del mercato dei dispositivi per le telecomunicazioni. Gli eventi hanno però dato torto alle rosee prospettive di Lucent: Cisco System, che era priva delle capacità di R&D interne proprie dei Bell Labs, è sempre riuscita in qualche modo a giocarsela alla pari con quest'ultimi, a volte addirittura battendoli sul mercato.

Cisco infatti ha utilizzato una differente strategia per conquistare la leadership nell'innovazione: a seconda della tecnologia richiesta dall'azienda, essa veniva acquistata dall'esterno, tramite accordi di partnership o investimenti in startup promettenti. Il caso pratico presentato da Chesbrough (2003) evidenzia l'importanza relativa non solo delle conoscenze e tecnologie esterne, ma soprattutto il valore strategico e l'importanza per la sopravvivenza delle imprese in merito alla decisione di make or buy riferita alle tecnologie.

La capacità evidenziata da Cisco System non può però essere definita come un fenomeno nuovo, poiché le aziende hanno sempre acquisito dall'esterno entro certi limiti (Dahlander e Gann, 2010). Cassiman e Veugelers (2006) inoltre suggeriscono che le imprese hanno sempre complementato la ricerca interna, in particolare con le seguenti categorie di sourcing: il licensing, il contracting (ovvero l'outsourcing) di R&D, l'acquisizione di altre imprese, o l'acquisizione di ricercatori qualificati che hanno conoscenze rilevanti. L'attenzione viene quindi posta non più solo sull'acquisizione di startup o tecnologie tramite brevetti, ma anche tramite il ricercare e il favorire l'entrata di nuove figure qualificate, cariche di know-how e stimolanti per l'innovazione.

Volendo ricercare i primi studi rilevanti sul tema, si incontra lo studio di Sappho, scritto da Rothwell et al. (1974), che propone un'analisi comparata di innovazioni tecnologiche di successo e fallimento. Lo studio rivela come le imprese identificate come innovative di successo siano quelle che sviluppano migliori network di comunicazione interna ed esterna, permettendo un flusso ed un uso più efficiente della conoscenza esterna.

Similmente, Cassiman e Veugelers (2006) analizzano un campione di imprese, in modo da quantificare l'impatto dell'outsourcing sulla performance di innovazione. Gli autori cominciano campionando quasi trecento imprese e ricercando all'interno del campione quelle che utilizzano la strategia del "buy" utilizzando come indicatori: *buy license*, *R&D contracting*, *take over*, *hire away*. La popolazione campione del test ha risposto, a priori, di utilizzare: il mix di "make and buy" al 66%, il "buy only" al 6%, il "make only" al 22%, mentre il restante 6% ha comunque conseguito un risultato, acquisendo equipaggiamento o ricevendo trasferimenti di conoscenza informali, non compresi però nella categorizzazione formale degli autori. I loro risultati suggeriscono che le strategie di make and buy hanno il 20% di vendite provenienti da nuovi prodotti, ovvero il 7% più delle altre. Il modello suggerisce che le imprese più performanti in termini di innovazione sono *small firms* e chi spende di più in innovazione, così come export intensive.

A livello di ambiente, contesto e policy invece, gli autori suggeriscono che con alti livelli di protezione strategica, le imprese tendano al make, quindi per effetto indiretto anche al buy, aumentando pertanto il livello complessivo di innovazione. Tuttavia l'indicatore (*IP protection*) osannato dalla letteratura sembra essere "only marginally significant". Eventualmente, gli autori riescono con successo a confermare la complementarietà dell'R&D interno e del sourcing esterno (Cassiman e Veugelers, 2006).

3.2 Absorptive capacity

L'absorptive capacity è un costrutto originalmente descritto nel fondamentale lavoro di Cohen e Levinthal (1990). Gli autori illustrano inizialmente la criticità per le imprese di avere l'abilità di riconoscere il valore, di assimilare e sfruttare la conoscenza esterna. Si spingono oltre, ipotizzando che questa abilità sia determinata particolarmente dal livello di conoscenze che l'azienda già possiede: la presenza all'interno dei confini aziendali di conoscenza scientifica, incluse le skills e l'abilità di comunicare con altri attori economici, porranno l'impresa stessa nelle condizioni di comprendere meglio, ed internalizzare in modo più efficace, le tecnologie esterne e relazionarsi con altre organizzazioni innovative e istituzioni di ricerca. Per poter quindi accedere ad un ambiente innovativo bisogna mantenere esperienze interne e condurre R&D: la ricerca interna è complementare all'apertura (Dahlander e Gann, 2010).

Per aumentare la propria absorptive capacity, l'impresa deve condurre attività di ricerca e sviluppo internamente, ed essere coinvolta direttamente nel concept, design ed ingegnerizzazione del prodotto che andrà poi a commercializzare. L'idea, secondo gli autori originali, è che "da una prospettiva di scienza cognitiva e comportamentale, la conoscenza accumulata in precedenza incrementa sia l'abilità di memorizzare nuova conoscenza, che l'abilità di ricordarla ed utilizzarla" (Cohen e Levinthal, 1990). In altre parole, conducendo la propria R&D, l'impresa può collezionare una base di conoscenza, nozioni ed esperienza che le permetterà in futuro di comprendere ed internalizzare altre innovazioni di rottura e la scienza che vi è dietro.

In questo senso, l'apprendimento è cumulativo: è più facile e rapido assorbire conoscenza che è collegata al precedente background del ricercatore e dell'impresa. Lo stesso può essere detto dell'absorptive capacity: maggiore l'abilità, più efficiente sarà l'accumulazione di nuova conoscenza; maggiore la base di conoscenza, maggiore sarà l'abilità. Tuttavia, anche se è suggerito un certo livello di similarità fra la precedente base di conoscenza e le nuove informazioni da assimilare, suggerendo una sorta di path dependency, un grado di diversità nel background interno

è fortemente consigliato per poter assimilare una varietà di innovazioni esterne invece che essere bloccati in un singolo mercato o con una singola tecnologia.

Per cui, vi è un trade-off fra la focalizzazione su un singolo topic, quindi una migliore ma più ristretta performance, contro l'estensione delle discipline che l'impresa può assorbire. Una possibile soluzione è nota come *transactive memory* (Wegner, 1987), la quale afferma che al giorno d'oggi ciò che è importante da sapere non è la teoria stessa, ma sapere "chi-sa-cosa". In questo caso, la soluzione potrebbe essere la costruzione di una relazione con entità ed organizzazioni che hanno una conoscenza complementare a quella dell'organizzazione in oggetto.

Fra le sottocategorie di innovazione aperta, l'acquisizione è un mezzo importante per portare conoscenza esterna nelle imprese (Prabhu et al., 2005). La conoscenza interna abilita le imprese a sviluppare core competencies specialmente in domini complessi ed integrati, mentre la conoscenza esterna è necessaria per tenersi aggiornati su nuovi sviluppi tecnologici, migliorando la flessibilità.

In una prospettiva più operativa, secondo gli autori principali l'absorptive capacity può essere divisa in tre diverse dimensioni. La prima fase è il riconoscimento della conoscenza esterna all'impresa e la sua utilità, che dipende dalla conoscenza acquisita precedentemente, e le caratteristiche della controparte e la relazione che le collega: compatibilità culturale, fiducia, esperienze pregresse e simili. La seconda fase è l'assimilazione: il collegare la conoscenza esterna con la conoscenza preesistente nell'organizzazione: dipende da variabili organizzative come flessibilità, capacità di adattamento, specializzazione e obiettivi. Infine la fase di commercializzazione, che si riferisce allo sfruttamento economico sia della conoscenza interna che di quella appena acquisita, combinate in una configurazione competitiva.

In seguito, altri autori usano una definizione leggermente diversa: l'absorptive capacity può essere definita come l'abilità relativa dell'organizzazione di sviluppare un set di routine organizzative e processi strategici attraverso cui acquisire, assimilare, trasformare e sfruttare conoscenze generate all'esterno dei confini

organizzativi allo scopo di creare valore (Jiménez-Barrionuevo et al., 2011). Anzitutto, questa prospettiva permette una migliore separazione fra l'assimilazione della conoscenza, intesa come apprendimento, e la capacità di usarla e riconfigurarla per altri scopi. In secondo luogo, questa definizione si focalizza sull'abilità di creare una configurazione e un ambiente organizzativo tale da migliorare la performance nel processo, piuttosto che il processo di per sé.

Patterson e Ambrosini (2015) studiano invece l'absorptive capacity come se fosse un processo organizzato in quattro fasi. In particolare sostengono che queste non sono consequenziali, ma ricorrono in modo iterativo. La prima fase, l'acquisizione, può essere scomposta in "ricerca e riconoscimento" e nella reale "acquisizione"; la seconda dipende dalla valutazione preliminare della tecnologia, che a sua volta richiede un'iniziale, seppur semplificata, assimilazione. Allo stesso modo, il processo di "trasformazione" può dipendere dai risultati della fase di commercializzazione, la quale può a sua volta richiedere una reiterazione della fase di sviluppo della tecnologia, quindi la sua trasformazione. Infine, la fase di "sfruttamento" crea nuova conoscenza che può reinizializzare il processo in toto.

Fra le pratiche di management che possono migliorare l'absorptive capacity di un'organizzazione, la più importante è la gestione delle risorse umane: la selezione e l'organizzazione degli impiegati, i flussi di comunicazione fra loro, le pratiche come la rotazione di personale nell'R&D, ed altri. In particolare devono possedere background diversi ma parzialmente sovrapposti, ed essere familiari con i bisogni specifici dell'impresa (Ongaro, 2017).

Altri autori fanno riferimento all'outsourcing di attività simili per incrementare l'absorptive capacity interna attraverso strumenti esterni come i centri ed i consorzi di *technology transfer*, o direttamente tramite acquisizioni di imprese. In ogni caso queste alternative non superano la necessità di una minima quantità di attività di R&D interna. Uno strumento organizzativo utile è la creazione di un ufficio di trasferimento tecnologico interno, simile a quelli universitari, che dovrebbe agire come "knowledge gatekeeper" che ricerca attivamente opportunità da sfruttare commercialmente (Alexander e Martin, 2013).

Altri autori forniscono una valutazione empirica dell'importanza di questa absorptive capacity. Un esempio viene da Nieto e Quevedo (2005): nel loro modello, l'absorptive capacity ha, di fatto, il maggior potere esplicativo per la performance di innovazione dell'impresa, e che una presenza importante di questa può rendere irrilevante l'esistenza di opportunità tecnologiche. Un secondo approccio, più quantitativo, viene da Baba et al. (2009), che suggerisce come la collaborazione con scienziati orientati ai "risultati concreti" aumenti la produttività della funzione R&D, rilevata con un incremento dell'1.13% dei brevetti.

3.3 Open innovation

Il concetto di absorptive capacity si sviluppa insieme ad un'altra serie di teorie legate al sourcing di conoscenze tecnologie e innovazione. Esempi sono la dottrina del knowledge transfer (Bozeman, 2000) piuttosto che la user co-creation di Von Hippel (2005), il modello aperto e connesso di Tidd (1995), fino al modello di quinta generazione di R&D management di Rothwell (1994). In breve, la dottrina ha sempre parlato in un modo o nell'altro di questo fenomeno, anche se possibilmente in modo frammentato e senza il sostegno di un unico framework di riferimento che riuscisse a collegare i pezzi. Tuttavia, Chesbrough (2003) propone un modello di innovazione aperto: "l'open innovation è l'utilizzo di correnti interne ed esterne di sapere, per accelerare l'innovazione interna ed espandere i mercati per l'utilizzo esterno di innovazione". Il modello è interamente basato sull'integrazione e la complementarietà fra conoscenze interne ed esterne: istituzionalizza di fatto la necessità, il valore strategico e i processi di apprendimento dall'esterno, e di trasmissione delle tecnologie interne all'esterno, in un sistema diffuso di attori interconnessi che collaborano.

Uno dei concetti chiave di questo modello è la variazione del luogo di innovazione. Tradizionalmente, il modello chiuso prevede la generazione di idee, lo sviluppo e la commercializzazione ad opera della singola organizzazione, in base a processi chiusi, interni e indipendenti dall'ambiente esterno. In questo nuovo modello invece le innovazioni, e più in genere le idee, non sono più vincolate ad un

luogo specifico: l'origine può essere sia interna che esterna, ed i relativi processi possono valicare più e più volte i confini organizzativi.

Il locus quindi si allontana dal tipico confine dei laboratori central: come sottolinea lo stesso Chesbrough (2007) "questo approccio è fortemente indirizzato al not-invented-here", sindrome che aveva contraddistinto i monolitici reparti R&D tipici del modello chiuso. L'autore stesso visualizza il processo di innovazione come il tradizionale *funnel*, ma con varie "porte laterali" che comunicano con l'ambiente esterno all'organizzazione. I progetti possono entrare nel funnel di sviluppo in ogni momento tramite molteplici modalità, allo stesso modo in cui possono uscire in ogni istante per entrare a far parte del funnel di un'altra impresa o di un altro attore economico. Le imprese possono commercializzare queste innovazioni indipendentemente dalla loro origine, sia attraverso percorsi di sviluppo interno che strategie di valorizzazione esterne.

Questo modello agisce sulla prospettiva della *organizational learning theory*: si è passati dalla necessità del controllo per avere innovazione di successo, ad una segmentazione del cuore dell'innovazione per origine, sviluppo e commercializzazione come tre punti distinti. La permeabilità dei confini aziendali diventa quindi fondamentale, ma dipende dall'abilità nell'uso di strumenti di gestione della proprietà intellettuale (Gianodis et al., 2010). Esempi di strumenti sono le startup, licenze, joint venture, consorzi, contratti e management della proprietà intellettuale.

Un esempio spesso portato dalla letteratura per esemplificare il cambiamento è la gestione dei brevetti e delle licenze. Nel modello chiuso le imprese storicamente accumulavano proprietà intellettuale per garantire allo staff di ricerca e sviluppo la libertà nelle direzioni da intraprendere e da eseguire, ed evitare battaglie legali costose in termini di tempo e denaro. L'open innovation invece suggerisce che l'impresa dovrebbe assumere un approccio proattivo nell'intermediazione di idee e proprietà intellettuale, ad esempio diventando un venditore e un compratore attivo di quest'ultima.

Eventualmente, le imprese devono riconoscere che "non tutti i migliori lavoratori

lavorano per esse", ma che gli esperti esterni all'organizzazione sono altrettanto importanti. Il riconoscimento di una realtà all'esterno comporta che le aziende possano trarre profitto dall'utilizzo di idee di altri, da sommare al profitto derivante dalla cessione delle loro stesse idee. I business model di stampo open attaccano entrambi i problemi dell'innovazione di oggi: il costo e la difficoltà relativa nel reperire risorse. Adottare l'open innovation significa ridimensionare le risorse e i processi di R&D interni: i ricavi aumentano semplicemente licenziando tecnologie interne verso l'esterno.

Parallelamente, un grande vantaggio di questo modello è il modo in cui vengono selezionate le idee da sviluppare: le idee che non vengono percepite come coerenti con il proprio core business non sono più scartate, poiché il sistema economico nel suo complesso ha invece l'abilità di recuperare i falsi negativi, trasferendoli all'esterno di imprese poco compiacenti. Chesbrough (2012) li chiama "mistfits projects" e vi si riferisce come "false negatives", progetti che non hanno valore nel contesto originale dell'impresa ma che possono acquisirne in un contesto differente. In questo i misfit ritornano ad esprimere il loro valore per l'intera società.

Ogni impresa ha una storia unica, con diversi asset, risorse e posizioni di mercato. Per questo, esse vedono le opportunità in modo diverso: alcune ottime, altre invece non hanno un buon "fit" perché i concept chiave sono configurazioni non familiari all'organizzazione. Tuttavia, già Chesbrough (2010) riconosce come questa criticità si presenti da tempo: "tuttora la maggior parte degli scambi di tecnologia e della proprietà intellettuale ad essa associata avviene attraverso un'industria basata sul lavoro a cottimo di broker e di avvocati". Inoltre ne critica l'inefficienza relativa, e soprattutto il fallimento nel caso in cui il trasferimento semplicemente non avvenga. Un'esemplificazione del fenomeno è data dal tasso di utilizzo dei brevetti posseduti da un'impresa.

L'open innovation, così come si evince dalla letteratura, dipende da alcuni fattori. Secondo Chesbrough (2003) una condizione necessaria è la presenza di R&D interna: il know-how e le conoscenze interne creano una sorta di "creative abrasion", ovvero un tessuto intrecciato al percorso dell'azienda che consente di far permeare

fonti esterne, come evidenziato dalla dottrina dell'absorptive capacity. Un secondo fattore è identificabile nella necessità di regolamentazione della proprietà intellettuale, tramite una procedura adeguata per poter ricevere investimenti e una piattaforma contrattuale. Un terzo fattore è dato dall'apertura delle imprese a tipi di trasferimenti più intensivi, inerenti in particolari alla mobilità dei lavoratori della conoscenza. Infine l'autore suggerisce come il grado di apertura non sia lo stesso per tutti i settori industriali, ovvero non esclusivo di industrie d'alta tecnologia come informatica, farmaceutica e ingegneria, ma anche per quelle industrie "tradizionali" che stanno entrando nell'ottica di open innovation.

Per meglio rappresentare le tipologie di flusso di innovazione, Dahlander e Gann (2010) introducono una categorizzazione basata su due dimensioni, direzione del flusso di informazioni e la sua relativa contropartita, che a loro volta si diversificano in base all'aspetto economico.

- Revealing: Outbound innovation - non pecuniary

Il "revealing" avviene quando le risorse interne sono "rivelate" all'ambiente esterno, nel caso in cui l'impresa non abbia un immediato ritorno finanziario. Gli autori sottolineano che il ritorno possa essere di natura non pecuniaria, come ad esempio la legittimazione dell'attività dell'impresa (basti pensare al caso Red Hat Linux), o lo sviluppo di innovazione incrementale e cumulativo, come nel caso di Tesla con l'apertura dei propri brevetti per velocizzare la diffusione della propria tecnologia. Questo tipo di apertura comporta però alcune difficoltà nella cattura dei benefici dell'innovazione, ovvero il problema di appropriazione che può degenerare nel caso in cui queste risorse rivelate vengano usate da competitor come vantaggio.

- Selling: outbound innovation - pecuniary

In questo caso si tratta di licenziare o vendere prodotti al mercato. Come vantaggi, permette di commercializzare tecnologie e idee come prodotti già sullo scaffale; tale vantaggio cresce rapidamente se il trasferimento è basato sui ritorni futuri del progetto, come ad esempio alcune forme di licensing, e il partner

di progetto è meglio equipaggiato del cedente. Tuttavia, può essere difficile cedere all'esterno se l'ambiente aziendale spinge in un modo superiore alle reali possibilità sulle tecnologie e conoscenze interne.

- Sourcing: inbound - non pecuniary

Si intende il sourcing di idee e conoscenza esterni da attori come clienti, fornitori, competitor, consulenti, università e organizzazioni pubbliche. Di base, questo permette di accedere ad una quantità significativa di idee e conoscenze, persino di scoprire nuove soluzioni radicali a problemi attuali. Tuttavia, se l'organizzazione - sia come struttura che come competenze cognitive dei suoi componenti individuali - non è strutturata adeguatamente, può essere difficile discernere quali di queste risorse sia rilevante, scegliere fra le alternative ed eventualmente combinarle assieme con la conoscenza e tecnologia interna.

- Acquiring: inbound innovation - pecuniary

Ovvero, l'acquisto di invenzioni ed altri tipi di input al processo di innovazione, attraverso i vari tipi di relazioni. Permette di accedere a risorse e conoscenze dei partner, nonché di fare leva sulle complementarità dei partner. Tuttavia, mantenere un gran numero di collegamenti con quest'ultimi può essere problematico, così come l'aumento del rischio a causa dell'outsourcing di potenziali dimensioni e processi critici per l'impresa.

Similmente a Dahlander e Gann (2010) e Gianodis et al. (2010) propongono una suddivisione per tipologie dell'innovazione, con quattro strategie base:

- Innovation seeker: cerca innovazioni all'infuori dell'impresa, come complementari al portafoglio interno. I centri o le funzioni di R&D interne diventano centri di coordinamento e assimilazione di conoscenza esterna. La scelta di questa strategia è data dai costi per grandi centri di R&D interni, divenuti oggi troppo alti per le modalità di competizione attuali, nonché la flessibilità e la capacità di fare pivoting velocemente su nuove tecnologie. Per un efficiente utilizzo di questa strategia, si possono sfruttare tre

meccanismi principali: la *user-based innovation*, in rapida crescita negli ultimi vent'anni (Von Hippel, 2005), l'outsourcing e le alleanze, tenendo in considerazione che restringendo l'offerta a partner preesistenti si può limitare la rapidità e l'efficacia dell'immissione sul mercato, ed infine integrando aziende assorbite, ampliando così lo scopo di mercato e del prodotto, e consentendo alle aziende di raggiungere efficienze con la creazione di sinergie (Higgins e Rodriguez, 2006). In genere le aziende che adottano questa strategia partono comunque dal network esistente prima di svilupparlo ancora; in particolare nel caso di piccole e medie imprese, prive del capitale necessario per le acquisizioni, vendere proprietà intellettuale sembra l'unico metodo per raggiungere mercato (Lichtenthaler e Ernst, 2006).

- **Innovation provider:** sviluppa e distribuisce innovazioni come veri e propri prodotti. Vengono da aziende che hanno investito pesantemente in R&D nel XX secolo e che ora hanno molte innovazioni e soluzioni che aspettano un promotore o partner che li commercializzi. Gli autori identificano due fattispecie generali: grandi imprese globali, che hanno portafogli di proprietà intellettuale significativi ma contenenti tecnologie sottoutilizzate, le quali cercano terzi parti che commercializzino quest'ultime tramite venturing, licensing, spinoff o financing, in modo da trasformare il portafoglio in *cash cow*; oppure piccole e medie imprese che hanno forti posizioni tecnologiche in nicchie di mercato e vogliono sfruttare tutto il potenziale del portafoglio in diversi mercati, ma che per mancanza di risorse o infrastrutture cercano alleanze strategiche. Per il successo di questa strategia serve comunque una struttura organizzativa adattabile, una gestione attiva del portafoglio e una funzione aziendale dedicata.
- **Intermediary:** gli *innovation broker*, che agiscono come catalizzatori, facilitano la ricerca di soluzioni tecnologiche e nuove conoscenze, e creano mercati per l'innovazione. Vengono definiti dall'autore come "un'organizzazione che opera come un membro di un network di attori in un settore industriale che è focalizzato nell'abilitare altre organizzazioni ad innovare". Questa strategia, per avere successo, richiede un set di capacità uniche, a partire da

una gestione delle risorse umane in grado di comprendere la scienza applicata: un'esperienza di mercato che fornisca all'azienda la possibilità di scernere quali invenzioni supportare, l'abilità di collegare problemi e soluzioni anche appartenenti a mercati diversi, la gestione di un network di contatti con la conseguente abilità nel sfruttarli.

- Open innovator: possono essere sia seeker che provider, dando luogo a sinergie migliori. Questa strategia viene spesso utilizzata dalle grandi imprese internazionali, le quali hanno divisioni R&D dedicate per avere proprietà intellettuale da cedere, ma che allo stesso tempo cercano tecnologie esterne da incorporare.

Lo stesso Chesbrough (2003) propone una categorizzazione analoga degli attori a seconda del ruolo che occupano lungo questo flusso di innovazione aperta. In particolare, queste categorie di attori non si escludono vicendevolmente, ma più tipi possono coesistere nello stesso mercato.

- Gli innovation investor: la categoria di finanziatori che è andata a sostituire il budget monolitico delle grandi corporate con laboratori R&D interni. Includono venture capital, angel investors, private equity investors, SBIC etc.
- Gli innovation benefactor: finanziano soprattutto le prime fasi di ricerca esplorativa. Esempi classici sono gli enti governativi, ma ultimamente possono essere anche imprese che vogliono fare "beneficenza".
- Gli innovation explorers: specializzati nell'esecuzione della ricerca esplorativa, che prima veniva eseguita dai laboratori R&D di grandi imprese.
- Gli innovation merchants: si focalizzano su un set di tecnologie limitato, che spesso è codificato in proprietà intellettuale e venduto aggressivamente.
- Gli innovation architects: lavorano in particolare in campi tecnologici complessi; sviluppano architetture che partizionano la complessità in più sottosistemi, da far sviluppare a singoli attori.

- Gli innovation missionaries: persone ed organizzazioni che ricercano o sviluppano tecnologie per servire una causa, senza una motivazione finanziaria.
- Gli innovation marketers: grazie ad una conoscenza approfondita dello stato e dei bisogni del mercato, aiutano le imprese a identificare nuove idee da inserire nell'organizzazione.
- Gli innovation one stop centers: forniscono prodotti e servizi comprensivi, dalla selezione di idee provenienti da qualsiasi fonte, alla consegna dell'offerta ai clienti a prezzi competitivi.
- Gli integrated innovators: corrispondono al modello di innovazione chiusa, che continuano a sposare il credo di "innovazione attraverso il controllo totale".

3.4 Open business model

In questo panorama di crescenti sistemi di innovazione, per ottenere la miglior performance e competere efficacemente, le imprese devono aprire i loro modelli di business attraverso una ricerca attiva e lo sfruttamento di idee esterne, e permettere a nuove tecnologie interne "inusuali" per il core business dell'impresa, di fluire all'esterno, dove altre imprese possono sbloccare il loro potenziale economico latente (Chesbrough, 2007). Il concetto stesso di open innovation, infatti, è immaginato da Chesbrough come una vera e propria strategia generale d'impresa, a causa della pervasività organizzativa di questo modello. Similmente, Gianodis et al. (2010) definiscono l'*open innovation strategy* come un modello di business che è disegnato con cognizione di causa per permettere e facilitare il trasferimento di tecnologie e conoscenza attraverso i confini organizzativi.

All'origine di questa necessità risiedono i vantaggi relativi degli open business model. Essi permettono alle organizzazioni di essere più efficienti ed efficaci nella creazione e nella cattura del valore: in particolare, permettono di sfruttare più idee, ottenendo un maggior valore dagli asset interni come complementari, ma

anche attraverso processi che coinvolgono attori esterni oltre che puramente interni (Chesbrough, 2007). Un altro vantaggio peculiare di questi modelli è suggerito da Chesbrough (2010): con l'apertura del proprio business, si può evitare l'affossamento dell'organizzazione in core competencies tramutate ormai in core rigidities, evitando di restare intrappolata in una path dependency. In particolare, un continuo scambio di informazioni con l'ambiente evita che l'azienda si focalizzi sull'applicazione completa dei modelli di business di successo e delle best practice di oggi, che potrebbero non essere i modelli e le practice di successo di domani.

Tuttavia, gli open business model comportano anche una serie di svantaggi. Primo fra tutti, le innovazioni potrebbero non essere coerenti con il business model corrente, soprattutto in riferimento alla knowledge base e le core competences interne, dando luogo alla necessità di cambiare il business model stesso. Si parla infatti di *pivoting*, termine diventato comune con il fenomeno sociale delle startup, che richiede all'impresa di modificare il proprio modello di business velocemente e frequentemente, in concomitanza con il test del business model con i clienti e più in generale il mercato. Secondo l'autore, l'innovazione di business model infatti non risiede in grandi previsioni ex-ante ma di un continuo processo di "trial and error" ed adattamento ex-post: a priori non è possibile stabilire la struttura dei business model, ma sarà il puro risultato della sperimentazione.

L'autore (Chesbrough, 2007) specifica come questa sperimentazione tuttavia debba essere praticata secondo regole e percorsi strutturati, e fornisce due strumenti per il business modeling: il *business model generator* di Osterwalder e Pigneur (2010), ed il *component business model* nato in IBM. Inoltre prescrive un processo di valutazione e di feedback da queste reiterazioni, così da non renderle un esercizio futile: "Thomke risulta essere chiaro nel distinguere fallimenti da sbagli: i primi sono risultati naturali della sperimentazione di un processo e possono essere utili, i secondi invece sono esperimenti che sono stati mal progettati, senza portare a nessun insegnamento."

Il processo di mappare il modello di business ed il suo cambiamento è quello che

l'autore evidenzia come primo punto nella sperimentazione di business model. Il secondo processo è chiamato "effectuation", che definisce come una serie di azioni inerenti alla completa adozione e comprensione del business model. Terzo ed ultimo elemento chiave è la guida del cambiamento in senso dinamico, ponendo una particolare attenzione a chi far guidare il processo di cambiamento: l'imprenditore spesso è arrivato alla guida grazie ad un vecchio modello, che potrebbe voler mantenere (Chesbrough, 2010).

Molte analisi empiriche sottolineano che questo processo di innovazione di business model si inneschi troppo tardi, ad esempio quando l'impresa si trova ad affrontare un'innovazione già presente sul mercato. Esistono infatti una serie di difficoltà che portano l'impresa a posticipare il più a lungo possibile queste attività, che a volte si identificano nelle barriere rappresentate dalle configurazioni organizzative precedenti. Il caso è esemplificato da Christensen (1997) attraverso la nozione di "disruptive innovation", la cui tensione deriva dal conflitto fra business model già stabiliti e quelli necessari per sfruttare la nuova tecnologia.

In ogni caso, Chesbrough (2007) evidenzia che il percorso per aprire i business model parte da uno shock o da una sfida allo status quo: "la tecnologia disruptiva non esiste, esistono solo tecnologie insignificanti che mandano a rotoli il business model". La dimensione percepita del problema aumenta quando qualora si consideri che il vecchio business model non venga soppiantato, ma che continui a coesistere a fianco del nuovo, combinando così exploration e exploitation, in un gioco di equilibrio. Un'altra difficoltà spesso riportata dalla letteratura è la resistenza incontrata all'interno della stessa organizzazione nel momento dello scale-up del nuovo business model poiché esiste sempre qualcuno che ci perde dai cambiamenti.

Concludendo, Gianodis et al. (2010) analizzano i fattori che determinano la performance dell'organizzazione nel perseguire una strategia di open innovation. L'autore propone una serie di variabili capaci di influenzare sia la misura di adozione di una strategia aperta, sia la performance di innovazione dell'impresa che ne persegue una:

- Caratteristiche dell'impresa, fra cui la struttura organizzativa, i processi esistenti, le capacità di networking e di scambio di conoscenza; eventualmente, vi si può racchiudere l'intero business model.
- Considerazioni tecnologiche: l'afferenza di queste nuove tecnologie al core business e le core competencies aziendali, la strategia adottata per la gestione del portafoglio di tecnologie, radicalità dell'innovazione, la difendibilità e più in genere il regime di appropriabilità della nuova tecnologia.
- Variabili ambientali: in particolare la velocità competitiva dell'impresa, intesa nel framework di hypercompetition, la natura del settore in termini di presenza di tecnologia e l'incertezza tecnologica più in generale.

3.5 Critiche all'open innovation

Almirall et al. (2010) introducono alcune critiche al modello di open innovation. Il primo dei punti che sollevano è il problema del bilanciamento fra l'adozione di una strategia di open innovation e l'appropriazione del valore delle relative tecnologie. In particolare, suggeriscono che l'appropriabilità delle tecnologie dipende dal controllo, che a sua volta influisce sulla capacità dell'impresa di determinare la traiettoria della tecnologia nel tempo e il suo "fit" con le core competencies e la direzione strategica dell'impresa nel lungo periodo.

In secondo luogo, introducono un trade-off fra il beneficio della collaborazione con agenti esterni, che si manifesta nello sviluppo di caratteristiche del prodotto e la disponibilità a pagare della base di utenti, ed il principale svantaggio identificato come costo di coordinazione, specialmente nel caso di obiettivi divergenti. Quest'ultima fattispecie in particolare non dev'essere considerata solo come un'eventualità, dato che gli attori indipendenti possono decidere di perseguire i loro interessi privati anche se in conflitto con eventuali alleanze.

Il trade-off è delicato, e spesso difficile da raggiungere. Le imprese che individuano e sviluppano l'innovazione potrebbero voler sacrificare una parte del loro

controllo, e con essa la libertà nell'impostare la traiettoria di sviluppo e commercializzazione della tecnologia, laddove possano ottenere la massima diffusione della tecnologia e migliorare il prodotto stesso grazie al contributo di attori esterni. Questo stesso trade-off può essere visto come un confronto fra l'efficacia relativa della stessa strategia aperta rispetto ad un modello di sviluppo chiuso. In questo senso, gli autori concludono che "più in generale, coloro i quali innovano il prodotto ampliando la frontiera del design applicano, per la maggior parte, un approccio chiuso".

Nella loro prospettiva, la variabile che determina il rapporto fra strategie aperte e chiuse è la complessità della tecnologia, che definiscono come la difficoltà nel mappare le "feature" del prodotto e il *customer value* creato. In particolare, con livelli di complessità bassi e con partnership dell'impresa relativamente rigide, l'open innovation permette una performance migliore dell'approccio closed: eventualmente cedere una parte del controllo sembra essere il miglior approccio. Tuttavia, quando la complessità aumenta, un processo chiuso sembra un'alternativa più adatta.

Questo risultato è in linea anche con l'osservazione di Boudreau e Lakhani (2009) che si interrogano se l'apertura di una tecnologia agli esterni stimoli l'innovazione, concludendo che, in accordo con quanto sostenuto dalla letteratura, il parere sia principalmente negativo. Almirall et al. (2010) suggeriscono quindi che dove c'è grande interdipendenza, nell'alleanza o nel network di innovazione serve "una guida in grado di internalizzare le esternalità, centralizzare l'autorità e promuovere la condivisione del sapere sopra ogni attività di sviluppo".

Viceversa, quando le imprese possono variare facilmente la configurazione e la composizione del network, ovvero quando le partnership sono flessibili e l'impresa può scegliere di volta in volta il partner che più si confà con il progetto, l'approccio open sembra presentare una performance migliore anche per alti livelli di complessità. Tuttavia nella realtà alcuni fattori, come la distanza fisica, limiti di capacità, reputazione, riducono fortemente la capacità di scelta di un partner.

In ogni caso, gli autori concludono suggerendo che il fenomeno socio-economico

Principi di Innovazione Chiusa	Principi di Open Innovation
Le persone migliori nel nostro campo lavorano per noi.	Non tutte le migliori persone lavorano per noi: dobbiamo trovare e attingere alla conoscenza e l'esperienza dei migliori individui fuori della nostra azienda.
Per trarre profitto dall'R&D dobbiamo scoprire, sviluppare, produrre e consegnare noi stessi.	L'R&D esterna può creare valore significativo; l'R&D interna è necessaria per appropriarsi di una parte di quel valore.
Se siamo noi a scoprirlo, saremo i primi ad arrivare sul mercato.	Non dobbiamo avviare la ricerca per trarne profitto.
Se siamo i primi a commercializzare l'innovazione, vinceremo.	Creare un miglior modello di business è meglio che essere i primi sul mercato.
Se creiamo la maggior parte e le migliori idee nel settore, vinceremo.	Se facciamo il miglior uso delle idee interne ed esterne, vinceremo.
Dovremmo controllare la nostra proprietà intellettuale in modo che i nostri competitor non possano approfittarne.	Dovremmo trarre profitto dall'utilizzo che altri fanno della nostra proprietà intellettuale, e dovremmo acquisire la proprietà intellettuale di altri qualora porti vantaggio al nostro business.

TABELLA 3.2: Principi di innovazione aperta e chiusa.
Adattamento da Trott e Hartmann (2009)

di progresso tecnologico, valutato quindi nel suo insieme, porterà inevitabilmente ad un aumento della complessità, potenzialmente favorendo un approccio chiuso. Infatti, la stessa complessità nel mappare features di valore per il cliente può moderare l'effetto dell' "user contribution" all'innovazione, e più in genere l'effetto, di solito positivo, di collaborazione con attori esterni.

Trott e Hartmann (2009) invece sottolineano come l'open innovation, e più in particolare la presentazione che ne fa Chesbrough, non è un approccio nuovo come invece sembra essere proposta. Infatti secondo l'autore "ci sono diversi ricercatori che potrebbero sostenere che questo paradigma rappresenta poco più che un repackaging e una rappresentazione di concetti di ricerche presentati negli ultimi quarant'anni".

Per contestualizzare, porta alcuni esempi concreti: il modello di innovazione a network di Rothwell e Zegveld (1985), il ruolo e l'importanza dei knowledge gatekeepers (Allen e Cohen, 1969), il progetto SAPPHO (Rothwell et al., 1974), la sindrome del not-invented-here (Katz e Allen, 1982), l'absorptive capacity (Cohen e Levinthal, 1990), il modello di quinta generazione di R&D management di (Rothwell, 1994), l'*open and connected model* (Tidd, 1995), e l'analisi delle *information leakage* negli approcci aperti e chiusi (HOECHT e TROTT, 1999).

In ordine, rispetto alle sei nozioni principali del modello chiuso di innovazione, l'autore avanza le seguenti critiche:

- I migliori nel nostro campo lavorano per noi: già in precedenza c'era la nozione di boundary spanners, figure che individuano, collezionano e scambiano conoscenza ed informazioni per conto dell'impresa nell'ambiente esterno all'organizzazione.
- Per trarre profitto dal R&D dobbiamo scoprire, sviluppare e portare sul mercato in autonomia: oltre all'absorptive capacity Cohen e Levinthal (1990), già Vyas et al. (1995) suggeriscono la caduta della strategia "go for it alone" e la scalata della strategia "octopus". Prima del 1998, la dottrina indicava già sei tipi generici di alleanza strategica: licensing, relazioni con i fornitori, outsourcing, joint venture, collaborazioni non joint venture, R&D tramite

Prodotti	Pionieri	Imitatori/Ritardatari
Macchine fotografiche a 35mm	Leica (1925) Contrax (1932) Exacta (1936)	Canon (1934) Nikon (1946)
Penne a sfera	Reynolds (1945) Eversharp (1946)	Parker "Jotter" (1954) Bic (1960)
Personal computer	MITS Altair 8800 (1975) Apple II (1977) Radio Shack (1977)	IBM (1981) Compaq (1982) Dell (1984) Gateway (1985)

TABELLA 3.3: Pionieri e ritardatari.
Adattamento da Trott e Hartmann (2009)

consorzi, cluster industriali, network di innovazione.

- Se lo scopriamo in autonomia, saremo i primi sul mercato: il panorama di R&D industriale è pieno di prove che contraddicono questo terzo principio. Le attività di R&D sono cambiate drasticamente dal 1950, a causa di tre principali fattori che Rothwell e Zegveld (1985) hanno identificato in: esplosione della tecnologia, abbreviazione del ciclo tecnologico e globalizzazione della tecnologia. Granstrand et al. (1992) propongono parallelamente il concetto di technology scanning, ovvero le forme di acquisizione sia legale che non per acquisire know-how dall'esterno. Inoltre, dal 1987 ad oggi, la letteratura sul trasferimento tecnologico ha acquisito sempre più rilevanza.
- Se siamo i primi a commercializzare un'innovazione, avremo successo: le analisi empiriche sulla relazione fra performance di innovazione e strategia raccolgono vari casi celebri che contraddicono questa nozione. Eventualmente, il first mover può ottenere il monopolio solo se continua ad innovare e stare un passo avanti rispetto alla competizione, altrimenti i fast follower possono introdurre una versione migliorata in brevissimo tempo, annullando il vantaggio dei first mover. Nel lungo periodo, anche i low-cost producer diventano competitivi.
- Se creiamo la maggior parte delle idee e le migliori, avremo successo: il principio sembra basarsi sull'idea che maggiore la dimensione della funzione R&D, maggiore e migliore sia l'output innovativo. Tuttavia le imprese si sono rese conto in fretta che crescenti spese di ricerca e sviluppo senza un incremento di nuovi prodotti di successo porta a seri dubbi da parte degli shareholders. Viceversa, l'obiettivo dovrebbe essere il gestire l'R&D come completamente integrato con il management strategico dell'intera organizzazione
- Dobbiamo controllare la nostra proprietà intellettuale, in modo da evitare che i nostri competitor non traggano profitto dalle nostre idee: questa scelta strategica, secondo l'autore, è "semplicemente irragionevole". Si riferisce in

particolare alla possibile necessità di licenziare le nuove tecnologie, o persino darle gratis all'inizio, per costruire uno standard competitivo e battere di conseguenza gli standard concorrenti.

In ogni caso, gli autori (Trott e Hartmann, 2009) riconoscono infine il vantaggio di utilizzare una simile dicotomia per diffondere un messaggio importante, ovvero la necessità di aprire i propri processi interni alle fonti di innovazione esterne. Puntualizza infatti che molte organizzazioni hanno cominciato in passato a perseguire il paradigma di Chesbrough, riconoscendo il vantaggio psicologico di "incoraggiare qualcuno che è già a metà strada". D'altronde, se questo fosse un "nuovo" paradigma, la selezione naturale avrebbe già ucciso molte delle imprese bloccate nel vecchio paradigma.

Capitolo 4

Strumenti per l'Open Innovation

4.1 Networking

L'open innovation, così come tutti i paradigmi presentati nel precedente capitolo, fonda le proprie radici nell'idea e nel fenomeno del networking. In particolare, il networking e la sua relazione con l'innovazione e l'innovatività delle organizzazioni, sono stati studiati in molti dei filoni delle scienze sociali, fra cui: la geografia economica e regionale, il comportamento organizzativo, la sociologia, la gestione ed operations, la politica economica, l'imprenditorialità e SME, il management tecnologico, il marketing e il management strategico (Pittaway et al., 2004).

Basti pensare ad uno dei trigger delle forze socio-economiche che hanno portato alla progressiva e diffusa adozione dell'open innovation: l'enfasi sulla modularità dei prodotti e la loro composizione per piattaforme. Come abbiamo visto, l'innovazione complessa può essere scomposta in sezioni elementari e demandata all'esterno ad altri agenti economici, strategia che tuttavia richiede la volontà organizzativa e la capacità di collaborare con altri, sia in modo formale che non.

Ancora una volta, vediamo che l'attenzione si sposta ad un livello di network: molti dei breakthrough tecnologici dipendono dal contributo di altri attori coinvolti nella rete di innovazione, mentre la capacità di spingere il mercato, come ad esempio attraverso l'imposizione di standard, dipende dalla massa critica di

imprese coinvolte nel progetto. Alcuni autori hanno stimato il valore ed il vantaggio competitivo nell'utilizzo di network di innovazione: secondo Pittaway et al. (2004), la partecipazione porta ad un miglioramento medio dei prodotti del 20%, nonché un aumento fra 7 ed il 10% di nuovi prodotti introdotti nel mercato.

In particolare, le più recenti innovazioni si basano sempre più su una base di conoscenza complessa, in continua e rapida evoluzione, che a sua volta comporta la necessità di competenze e conoscenze troppo varie per una singola organizzazione: si assiste ad una progressiva specializzazione, in cui piccole e grandi aziende si concentrano in un numero ristretto di campi, che poi vengono assemblati a livello network.

L'incremento della performance di innovazione è in realtà solo uno dei vantaggi del processo di innovazione a rete. Altri possono essere: la "spartizione" dei rischi del progetto, l'accesso a nuovi mercati e tecnologie, skill e conoscenze complementari, riduzione del tempo di "product-to-market", salvaguardare la proprietà intellettuale laddove gli strumenti contrattuali falliscono o non possono essere efficaci.

Il networking costituisce uno strumento valido anche per promuovere la diffusione delle innovazioni ed eventualmente imporre standard, ma anche per assorbire le nuove pratiche organizzative e permettere, più in genere, un maggior trasferimento di conoscenza organizzativo. All'inverso, Pittaway et al. (2004) suggeriscono che le imprese che invece non collaborano vedono ridotte nel tempo sia la loro conoscenza esterna sia la loro capacità di stringere relazioni.

Un contributo particolarmente rilevante in questo frangente è Rothwell (1994), con il modello di quinta generazione. L'autore parte dal presupposto che oggi l'innovazione richiede alti livelli di integrazione, sia intra che inter organizzazioni, facilitata dalle nuove tecnologie ICT, che a loro volta permettono di estendere l'influenza dell'impresa ed aumentare le fonti di nuova conoscenza, nonché alcuni suggerimenti strategici necessari (Tidd, 2006).

In altre parole, quando l'impresa cerca di restare competitiva, ampliare i propri confini attraverso un network di relazioni può permetterle di recuperare ed usare

un maggior numero di *knowledge signal*, insegnando alla stessa impresa a gestire l'innovazione a livello strategico, in termini di direzione ed impegno. Contemporaneamente, il contributo individuale può dare all'impresa una maggior credibilità e una posizione più centrale nel network, aumentando la sua capacità di influenza, ma anche le stesse competenze nel gestire l'innovazione a livello network.

4.2 Cluster

I network possono assumere varie forme e fattispecie, caratterizzate da differenti meccanismi istituzionali. Tidd (2006) riporta infatti una classificazione per le tipologie di innovazione.

Esempi sono le alleanze, i centri di cooperazione, gli incubatori, gli accordi quadro, l'adesione a framework di sviluppo economico. Tuttavia una delle modalità in cui i network si manifestano frequentemente è il cluster, in senso marshalliano: "una concentrazione di aziende specializzate, in una particolare località".

Di base, la letteratura economica ha individuato due motivi fondamentali per la formazione di cluster e la conseguente partecipazione delle imprese: il bisogno di accedere a risorse tecniche o commerciali che non si possiedono, e la volontà di sfruttare un'opportunità economica generata da precedenti relazioni fra imprese. In particolare, le analisi empiriche evidenziano la tendenza a formare relazioni con imprese con un alto livello di competenza commerciale, evidenziando la necessità di utilizzare competenze non presenti all'interno dell'organizzazione (Pittaway et al., 2004).

Talvolta il beneficio va oltre l'accesso a conoscenze e la motivazione economica, e si estende all'intera cultura imprenditoriale locale. Il cluster può fornire supporto emotivo, migliorare la persistenza degli attori, ma anche costituire una fonte di idee, informazioni e consigli, per attingere a talenti e la comprensione del mercato che hanno gli imprenditori più navigati. Similmente, le startup possono sfruttare il cluster e più in genere il networking come fonte di insight e di indicazioni sulla

direzione strategica da seguire, nonché come un canale alternativo per la ricerca di finanziamenti.

Tuttavia, nonostante i benefici dei cluster di innovazione siano noti e ben compresi dalla letteratura, meno condivise sono le prospettive sul percorso attraverso cui questi network si formano e si configurano. Ad un livello generale, si può comunque sostenere che la forma del network dipenda fundamentalmente dal prodotto e dalla tecnologia che ne è la base economica, nonché dal modo e dall'obiettivo con cui questo viene utilizzato dalle imprese.

Si può quindi sostenere che la configurazione del network cambi e si adatti in continuazione, a seconda delle condizioni sopracitate, costituendo uno stato fluido di continua evoluzione. A complicare questa prospettiva, si pongono le istituzioni pubbliche ad un livello macro, le quali possono contribuire a migliorare la facilità e la velocità con cui gli attori stabiliscono e sviluppano relazioni, anche se non possono influenzare direttamente la configurazione né la prestazione, ma solo con strumenti ed incentivi indiretti la cui efficacia relativa è discussa.

Passando invece a considerare i componenti del network di innovazione di un'impresa, si possono individuare tre macro-categorie caratterizzate da diverse volontà di collaborare, avversioni al rischio, e varietà nelle competenze e conoscenze che possono apportare.

- Fornitori: secondo alcune ricerche empiriche, i fornitori generano il singolo effetto più significativo sulla performance di innovazione (Pittaway et al., 2004). Il loro impatto si estende ai costi, la qualità, la tecnologia, la velocità e i tempi di risposta dell'organizzazione, contribuendo ad identificare i miglioramenti da apportare, assistendo nel processo di design, fornendo expertise, riducendo il tempo di concept-to-customer e più in genere aumentando la produttività.
- Clienti: fin dal paper seminale di Von Hippel (1978), il ruolo dei consumatori finali è considerato come fondamentale. L'approccio customer-focus, in cui gli utenti partecipano attivamente al processo di innovazione, è oggi

considerato come uno dei più efficaci: fra gli altri vantaggi, il loro coinvolgimento è essenziale per comprenderne i bisogni, ed aumentare quindi la performance economica del nuovo prodotto. L'importanza di questo approccio aumenta nelle fasi iniziali del progetto, momento in cui può essere generato il maggior anticipo sui concorrenti, riducendo il rischio e il time-to-market.

- Le terze parti assumono invece un doppio ruolo, costituendo broker formali di conoscenza naturali ed al contempo dei conduttori per lo sviluppo di relazioni informali. Fra gli esempi troviamo università, technology transfer center, venture capitalist, angel investors e le più varie istituzioni finanziarie.

4.2.1 Modelli di innovazione nel cluster

Piuttosto che la composizione, la struttura e l'evoluzione del network, altri autori ricercano invece un modello per il processo di innovazione nei network, fra cui in particolare Hoholm e Olsen (2012). Gli autori dividono il modello in tre fasi:

- Inizializzazione del processo di innovazione; l'avvio prende luogo quando un attore investiga una questione, scopre incidentalmente un'opportunità, o più semplicemente si pone una domanda. Nel rispetto della forma a network di questo processo, le idee emergono dall'incontro di diverse prospettive, realtà, conoscenze ed esperienze. Nonostante l'importanza della generazione di idee, il momento fondamentale si verifica quando l'idea viene portata all'attenzione dei diversi attori, e ne genera l'interesse.
- Mobilitazione degli attori e delle risorse necessarie ad iniziare il processo di innovazione. Questo non deve essere interpretato come un singolo momento nel tempo, in cui si avvia lo sviluppo della tecnologia, ma come un processo "pragmatico" in cui gli attori coinvolti devono convincere le controparti e negoziare l'espansione del network e l'accesso alle risorse, trovare nuovi partner e consolidare il supporto degli attori già coinvolti.
- Esplorazione: il progetto deve essere continuamente validato per fattibilità

tecnica, adeguamento all'offerta aziendale e alle pratiche di consumo preesistenti, la willingness-to-pay dei clienti. È un processo iterativo e negoziato: gli innovatori immaginano creativamente il potenziale sociale e le relazioni tecniche, testano le loro conclusioni, quindi la nuova destinazione del progetto viene proposta e negoziata con gli attori presenti nel network.

Quest'ultimo è il vero punto fondamentale nel modello di Hoholm e Olsen (2012): il supporto del network è necessario per sviluppare inizialmente la tecnologia, fino ad uno stadio embrionale necessario e sufficiente a valutarne la fattibilità; a sua volta, la fase di test può modificare il contenuto dell'innovazione, variarne l'obiettivo finale e la sua rischiosità: alle variazioni segue quindi un nuovo ciclo di negoziazione con gli attori del network, sviluppo, testing, validazione.

Questa è la base per una classificazione duale delle attività nel network: la mobilitazione di risorse, attività ed attori nel network, per lo sviluppo dell'innovazione, contro il processo di apprendimento che ne deriva, che varia la struttura e la composizione del network. Nella realtà esisteranno sempre delle discrepanze fra quanto stabilito inizialmente e quello che viene esplorato e realizzato infine: gli attori possono reagire ripensando il loro interesse e partecipazione, lasciando il progetto o supportandolo in nuove direzioni e proposizioni.

Da qui, il concetto di frizione, che definiscono come: "la tensione fra la forza degli elementi che è stata messa in campo e la forza del movimento, del cambiamento e gli sforzi che impattano su questo ordine prestabilito". La mobilitazione è diretta all'allineare gli interessi e ridurre i rischi, mentre l'esplorazione è diretta a formulare e testare ipotesi sulla realtà: la prima presuppone una direzione fissa e un certo grado di certezza relativa, mentre il secondo necessita di flessibilità e velocità in un ambiente incerto e complesso.

4.3 Performance del networking

Fra tutte le modalità in cui i network di innovazione possono manifestarsi, il cluster evidenzia uno degli elementi più importanti nel determinare la struttura ed

i confini dei network: il concetto di prossimità. Vari autori, impegnati nello studio delle esternalità positive dei cluster in particolare, e dei network in generale, sostengono che debba essere considerata un vero e proprio prerequisito, specialmente nell'ambito dell'innovazione (Lazzeretti e Capone, 2016): la prossimità genera opportunità e facilita le interazioni ripetute, la costruzione di un rapporto di fiducia, quindi la rapida diffusione di idee e gli scambi costruttivi; in breve, abilita e favorisce la creazione di capitale sociale.

Il tipo di prossimità più studiato è sicuramente quello geografico, in pura tradizione marshalliana: facilita gli spillover della conoscenza, promuove l'apprendimento interattivo, facilita la trasmissione di informazioni e conoscenza, trae vantaggio dalla mobilità dei knowledge workers. Questo tipo di prossimità è fondamentale in uno stadio iniziale del network, quando ancora i meccanismi di governance non sono consolidati ed il controllo sui singoli può essere solo di tipo sociale. Tuttavia, la letteratura ha studiato altri tipi di prossimità:

- *cognitiva*, definita come la similarità con cui gli attori percepiscono, interpretano, comprendono e valutano l'ambiente;
- *organizzativa*: la condivisione di regole e procedure, sia a livello corporate sia come routine e meccanismi;
- *istituzionale*: la similarità tanto nelle regole formali che nei limiti informali, sia a livello individuale che organizzativo;
- *sociale*: l'esistenza pregressa di relazioni sociali, in termini di amicizia, esperienze condivise, legami di parentela.

Tutti questi tipi di prossimità si rivelano fondamentali nella costruzione di rapporti di fiducia, quindi di un flusso di conoscenze significativo, ma la loro importanza relativa varia a seconda del periodo di sviluppo del network. Nel periodo iniziale di formazione e consolidamento, il network dipende dalla presenza di relazioni stabili fra partner omogenei, legati in particolare dalla prossimità sociale ed istituzionale. Successivamente la popolazione diventa più omogenea, accrescendo l'importanza relativa di una prossimità geografica e cognitiva (Lazzeretti

e Capone, 2016).

A dimostrazione dell'importanza della prossimità, uno studio empirico significativo è il lavoro di Chuluun et al. (2017), che analizzano un network di imprese costruito sulla base di collegamenti istituzionali creati dalla presenza di uno o più membri del consiglio di amministrazione di più imprese. Il loro risultato, in particolare, evidenzia che le imprese con una centralità maggiore, a parità di output innovativo, tendono ad investire meno in R&D interna perché il locus dell'innovazione si sposta all'esterno dei confini organizzativi. Allo stesso modo diminuisce il numero dei brevetti richiesti, perché diminuisce la necessità di una forte protezione legale.

Questa prossimità, così come il vantaggio competitivo che ne deriva, sembra dipendere in larga misura da due elementi principali: la fiducia ed affidabilità dei componenti del network (Sividas e Dwyer, 1998) e l'efficacia della comunicazione fra le parti (Chuluun et al., 2017). In particolare, la prima viene influenzata fortemente dalla mutua dipendenza dei partner, che determina la loro volontà di raggiungere un compromesso; la seconda invece determina la facilità e la velocità con cui gli attori raggiungono un accordo sull'obiettivo di innovazione, sul relativo processo e le responsabilità individuali.

Fra gli altri elementi che concorrono a moderare la prestazione del network, un elemento di rilievo è la struttura di governance: chiara, autoritativa ma condivisa per favorire il network. Il contributo di Pittaway et al. (2004) costituisce una prospettiva rilevante sul tema: sebbene gli autori riconoscano la miglior performance del networking ai meccanismi di mercato, suggeriscono che questo debba essere gestito efficacemente per permettere ai legami fra organizzazioni di rafforzarsi in un circolo virtuoso.

Questi legami dipendono a loro volta dai ruoli e le interdipendenze fra attori, che devono quindi essere stabiliti chiaramente ed anticipatamente, assieme alle relative regole per il decision-making e, più in genere, la forma di governance. Anche in questo caso l'obiettivo è il bilanciamento: alti livelli di formalizzazione permettono una condivisione delle informazioni più fluida e meccanismi di decisione più

rapidi, ma inibiscono la performance di innovazione ponendo limiti alla capacità di reiterare il processo di sviluppo sulla base della validazione della tecnologia.

Allo stesso modo, una formalizzazione insufficiente non permette un'efficace protezione dall'opportunismo, limita la volontà delle imprese di trasmettere informazioni, disperde le energie organizzative sulla base di obiettivi non perfettamente strutturati. Tuttavia, una governance più fluida può aumentare significativamente la velocità di innovazione in genere e di pivoting in particolare, aumentando i flussi informali di conoscenza e facilitando il ricambio degli attori nel network.

La struttura di governance può essere considerata quindi un potenziale motivo di fallimento del network di innovazione: i problemi di coordinazione e gestione del network possono inficiare non solo la performance, ma anche la sua capacità di portare la novità sul mercato (Tidd, 2006). Elementi chiave sono la perdita di controllo, la complessità nella gestione delle relazioni, il dare la priorità degli obiettivi del network rispetto agli obiettivi individuali, la mancanza di fiducia.

Tuttavia questi non ne rappresentano l'unico esempio. Fra gli altri possiamo annoverare: il conflitto fra le imprese; incertezza nei ruoli; la mancanza di un'infrastruttura centralizzata per lo scambio o di organizzazioni di intermediazione; l'incapacità di raggiungere una dimensione sufficiente a garantire i vantaggi di scala; la strutturazione di policy locali e governative non coerenti con il contesto locale; l'avvento di una tecnologia disruptiva. Eventualmente, Pittaway et al. (2004) riconoscono che i network ed in particolare le alleanze sono un fenomeno in forte crescita, ma i problemi sopra indicati portano il tasso di fallimento fino al 70%.

4.4 M&A

Riassumendo, il network potrebbe non essere la forma migliore per acquisire conoscenze ed innovazioni da agenti esterni come supplier, competitor e altre organizzazioni orizzontali rispetto all'impresa. In questo senso, un'alternativa che

può rivelarsi più efficace ed efficiente è costituita da fusioni ed acquisizioni come metodo per appropriarsi e costruire su idee generate all'esterno dei confini organizzativi.

Ad un primo livello di analisi, l'acquisizione dipende sempre più spesso dalla necessità di ottenere know-how tecnologico e nuove capacità tecniche. L'utilizzo di questo strumento viene talvolta considerato come parte di un processo naturale: a titolo esemplificativo anche la letteratura sulla *resource-based view* sostiene che le acquisizioni siano fondamentali, allo scopo di redistribuire le risorse verso usi più produttivi. Secondo una prospettiva economica, le acquisizioni possono comportare economie di scala e di ampiezza, nuovi canali di distribuzione, sinergie finanziarie.

Nella letteratura relativa alla gestione delle organizzazioni e dell'innovazione, l'M&A è considerato come uno dei metodi più efficaci per rinnovare e per revitalizzare l'organizzazione. Come evidenziato dalla teoria delle core rigidities, le imprese tendono a diventare troppo focalizzate, rigide e statiche. Laddove il conflitto fra exploration ed exploitation sia sbilanciato verso quest'ultimo, l'impresa tende a rifinire le routine relative al prodotto e al processo, filtrando progressivamente quelle meno performanti: questo fine-tuning riduce la varietà della knowledge base, promuove l'ossificazione e una "irrefrenabile ossessione con un singolo obiettivo" (Vermeulen e Barkema, 2001).

Le acquisizioni possono invece evitare la trappola delle competenze e della semplificazione. Sottoponendo la stessa organizzazione a shock continui e regolari come le acquisizioni, meno radicali di quanto possa essere l'introduzione di una tecnologia disruptiva o un cambio di paradigma, l'impresa può rompere la propria rigidità e l'inerzia, infondendo nuove conoscenze e pratiche.

Oltre all'impatto positivo sulle competenze e sulle flessibilità organizzative, le acquisizioni permettono alle imprese di avere un maggiore potere di mercato, di superare le barriere all'ingresso, entrare in nuovi mercati rapidamente, acquisire risorse finanziarie e l'accesso a strumentazioni. L'insieme di questi vantaggi risulta

particolarmente fondamentale in mercati in cui la tecnologia è incerta e i cicli tecnologici sono particolarmente brevi: attraverso l'acquisizione, le imprese possono ridurre di buona misura il tempo che altrimenti servirebbe loro per sviluppare le capacità e le competenze necessarie a competere sulla nuova tecnologia.

Ahuja e Katila (2001) invitano a considerare un ulteriore effetto che le acquisizioni hanno sulla capacità di innovazione, il quale prende la forma di un paradosso: anche qualora l'impresa acquirente riducesse le spese di ricerca e sviluppo, grazie alla riduzione dei progetti duplicati, e anche nel caso in cui il management diventasse più avverso ai rischi a seguito del processo di integrazione, la produzione di R&D crescerebbe comunque, grazie alla combinazione delle skill e delle conoscenze dei team prima separati.

Tuttavia, le acquisizioni non sono prive di rischi e di effetti negativi. Già Prabhu et al. (2005) evidenziano come i risultati delle ricerche empiriche svolte sul tema non siano incoraggianti: il problema principale è costituito dalle prestazioni post-acquisizione, sia dell'impresa acquisita che dell'acquirente, spesso dovuti ai problemi di integrazione che portano ad un declino della profittabilità dell'impresa acquisita.

A questo problema si devono aggiungere i costi che le acquisizioni richiedono, sia in termini di takeover che di integrazione, in forma finanziaria, di tempo e di attenzione del top management. Inoltre uno dei maggiori rischi per l'impresa acquirente è quello di procedere, iterazione dopo iterazione, solo attraverso M&A, di fatto restando bloccati in una traiettoria di "acquisition-only" e smettere di innovare individualmente (Vermeulen e Barkema, 2001). Infine, Ahuja e Katila (2001) ricordano che l'acquisizione ha valore solo qualora la conoscenza venga realmente trasferita da un'organizzazione all'altra.

Per meglio comprendere quest'ultimo punto, Prabhu et al. (2005) destrutturano il problema pensando all'M&A come l'unione di due basi di conoscenza, caratterizzata da tre dimensioni e dal loro impatto sulla performance di integrazione:

- la profondità della base di conoscenza, ovvero la quantità di conoscenza accumulata in una limitata area tematica. Una profondità elevata può generare

core rigidities, ma se troppo superficiale impedisce all'impresa di sviluppare nuova conoscenza. A sua volta, se la base di conoscenza da acquisire è troppo profonda, può generare difficoltà nella fase di integrazione, oppure non sufficientemente disruptiva se troppo superficiale.

- l'ampiezza, il numero di campi di conoscenza in cui l'impresa è esperta: se elevata, può portare all'annacquamento delle risorse, ma se troppo ristretta genera core rigidities. Come per la profondità, anche un'ampiezza eccessiva della base di conoscenza da assorbire risulta in un declino della performance di integrazione.
- similarità, intesa come la sovrapposizione delle due basi di conoscenza: come suggerito dalla teoria dell'absorptive capacity, una sovrapposizione deve esistere affinché le due organizzazioni abbiano una base di partenza da cui avviare l'integrazione. Tuttavia una sovrapposizione troppo alta comporta uno scarso guadagno, in termini di conoscenza, dall'acquisizione, mentre se non esistono punti in comune le difficoltà di comunicazione inibiscono l'integrazione.

Le caratteristiche della base di conoscenza delle due imprese possono agire quindi come forza che modera la performance dell'integrazione e post-acquisizione, ma non sono le uniche: Vermeulen e Barkema (2001) suggeriscono inoltre la cultura organizzativa, lo stile di management, la diversità fra le linee di business perseguite, la logica dominante sia a livello mercato che a livello della singola impresa.

Queste costose differenze fra organizzazioni sono al contempo la principale fonte di opportunità per sinergie e apprendimento. Come suggeriscono Vermeulen e Barkema (2001), anche laddove le pratiche della nuova organizzazione non siano perfettamente integrate, esse possono comunque influire positivamente sulla rigidità delle mappe mentali - intese come strutture cognitive - delle configurazioni organizzative e dei processi. La capacità dell'impresa di integrare nuove realtà rappresenta anche una curva di apprendimento, per cui nel tempo può essere velocizzato, reso più efficiente e meno rischioso.

4.5 Customer Relationship Management

Nel primo paragrafo di questo capitolo, sono state introdotte alcune categorie di attori che partecipano al network: clienti, fornitori, intermediari e terzi orizzontali rispetto all'impresa. Fra questi, i clienti hanno acquisito una particolare rilevanza nella dottrina, dapprima in ambito marketing e quindi in ambito innovazione ed open innovation, specialmente per quanto riguarda la collaborazione con gli utenti (Greer e Lei, 2012).

Già a metà degli anni ottanta, in contrapposizione al paper originale di Wernerfelt (1984) sulla resource-based view, Gupta et al. (1986) propongono invece che le imprese debbano essere guidate dal mercato, ed in particolare dalle informazioni che la funzione aziendale di marketing può raccogliere dallo stesso. Infatti, nella loro prospettiva, l'interfaccia fra il reparto R&D e il marketing è fondamentale, mezzo di trasmissione di uno dei flussi di informazione più importanti nell'organizzazione.

Un contributo più recente, indispensabile per la letteratura successiva, è quello di Vargo e Lusch (2004), ovvero la "nuova logica dominante per il marketing". Gli autori partono dal presupposto che le nuove prospettive di management stiano convergendo su una nuova logica dominante per il marketing, in cui l'elemento chiave economico e competitivo è la fornitura di servizi piuttosto che di beni.

In altre parole, le pratiche di marketing correnti stanno cambiando la principale logica del mercato, lontano dallo scambio dei beni tangibili verso l'offerta di servizi intangibili, skill e conoscenze specializzate, e processi. "I clienti non comprano beni o servizi: comprano ciò che consente loro di avere un servizio in grado di generare valore": la relazione che lega gli attori economici e la sua natura, diventano fondamentali per la competitività del business (Vargo e Lusch, 2004).

Gli autori assumono come concetto di servizio l'applicazione di competenze specializzate, conoscenze e skill, attraverso azioni, processi e performance. Questa definizione implica che le attività commerciali dipendano da una continua serie di processi sociali ed economici, largamente focalizzata sulle core competences,

	Beni Logica tradizionale	Servizio Logica emergente
Unità primaria di scambio	Le persone scambiano beni; questi servono soprattutto come <i>operand resources</i> .	Le persone scambiano per acquisire i vantaggi delle competenze specializzate o dei servizi. Conoscenze e abilità sono <i>operant resources</i> .
Ruolo delle merci	Le merci sono <i>operand resources</i> e prodotti finiti. Gli operatori di mercato prendono la materia e ne cambiano forma, luogo e tempo.	Le merci sono trasmettitori di <i>operant resources</i> (conoscenze insite); sono "prodotti" intermedi usati da altre <i>operant resources</i> (clienti) come apparecchi nel processo di creazione del valore.
Ruolo dei clienti	Il cliente è il destinatario delle merci. Gli operatori di mercato segmentano, distribuiscono e promuovono i beni per i clienti. Il cliente è una <i>operand resource</i> .	Il cliente è un co-produttore del servizio. Il marketing è un processo di fare le cose nell'interazione con il cliente. Il cliente è principalmente una <i>operant resource</i> , che funziona solo occasionalmente come una <i>operand resource</i> .
Determinazione e significato del valore	Il valore è determinato dal produttore. E' insito nella <i>operand resource</i> e viene definito in termini di "valore-scambio".	Il valore viene percepito e determinato dal consumatore sulla base del "valore in uso". Il valore deriva dall'applicazione benefica delle <i>operant resource</i> talvolta trasmesse attraverso <i>operand resource</i> . Le imprese possono fare soluzioni di valore.
Interazione tra azienda e cliente	Il cliente è una <i>operand resource</i> . I clienti vengono usati per creare transazioni con risorse.	Il cliente è principalmente una <i>operant resource</i> . I clienti sono attivi partecipanti agli scambi relazionali e alla coproduzione.
Fonte di crescita economica	La ricchezza è ricavata da un surplus tangibile di risorse e merci. La ricchezza consiste nel possedere, controllare e produrre <i>operand resources</i>	La ricchezza è ottenuta attraverso l'applicazione e lo scambio di conoscenze e competenze specializzate. Rappresenta il diritto all'uso futuro della <i>operant resource</i> .

TABELLA 4.1: Logiche basate sui beni o i servizi.
Adattamento da Vargo e Lusch (2004)

che portano dallo sviluppo di lead customer attraverso la fornitura di servizi competitivi, lo sviluppo di queste relazioni, e il loro utilizzo come driver di feedback

diretti dal mercato.

Contemporaneamente, i clienti diventano sempre più attivi, attraverso le attività di apprendimento, mantenimento, personalizzazione e riparazione del bene fornito: le attività organizzative di interazione, integrazione e personalizzazione diventano quindi fondamentali, ma devono essere basati sul feedback degli utenti. Eventualmente questi feedback portano a configurare servizi diversi o più competitivi, modificando la base di competenze, e reinizializzando il ciclo.

Ancor più, Von Hippel (1978) suggerisce che questa interazione sia di fatto un antecedente cruciale nel determinare la performance di innovazione: l'autore dimostra infatti che, anche se limitatamente al settore degli strumenti scientifici, più dell'80% delle innovazioni sono state inventate, prototipizzate e testate non dai produttori, ma dagli stessi utenti. Un ruolo fondamentale è assunto dai "lead users", coloro che percepiscono i bisogni del mercato prima degli altri utenti, e sono direttamente interessati a raggiungere una soluzione ai loro problemi.

In quest'ottica, la relazione con il cliente è costituita principalmente da uno scambio di informazioni. La fornitura di servizi, di natura informativa o immateriale, perde di fatto la sua connotazione materiale. In un contesto economico di questo tipo, la funzione di marketing diventa centrale, e cross-functional fra processi, in particolare fra lo sviluppo di prodotti e servizi, il management della catena del valore, e la customer relationship management.

Altrove, Foss et al. (2011) suggeriscono invece di superare questo limite, auspicando un collegamento diretto fra la funzione R&D e gli utenti invece che mediata da altri agenti: questa potrebbe infatti pregiudicare la qualità del flusso informativo a disposizione del personale dedicato al vero e proprio sviluppo dell'offerta. In particolare, si pensi al contributo anche tecnico che i lead users possono apportare alla fase di design e progettazione dei prodotti: simili contenuti tecnici potrebbero non essere trasmessi correttamente da una funzione aziendale, come il marketing, senza le adeguate conoscenze, nonché introdurre un ritardo nella comunicazione non indifferente.

Payne et al. (2008) evidenziano inoltre che questo coinvolgimento deve essere

continuo in ogni fase, dal design del prototipo fino alla consegna del prodotto. Gli autori suggeriscono che questo dialogo deve essere percepito e sviluppato come un processo interattivo di apprendimento vicendevole, attraverso il coinvolgimento emotivo, il profilo esperienziale, approcci di self service e il processo di auto-selezione dei clienti. Viceversa, Greer e Lei (2012) suggeriscono di pesare attentamente in quali fasi coinvolgere il cliente, in particolare laddove la segretezza industriale sia un imperativo strategico.

Le pratiche di CRM assumono quindi una nuova rilevanza: non solo permettono di mantenere i clienti, ma anche di incoraggiarli a fornire importanti suggerimenti per migliorare prodotti e servizi. Infatti, ad oggi il CRM è riconosciuto come uno degli strumenti più efficaci per sviluppare la capacità di innovazione e, di riflesso, un vantaggio competitivo duraturo, attraverso la raccolta di esperienza pratica, suggerimenti di valore e la riconfigurazione dei prodotti esistenti (Lin et al., 2010).

Originalmente, il management delle relazioni con i clienti riguardava l'utilizzo di strategie e metodi specifici per individuare, conquistare e sviluppare clienti vantaggiosi, allo scopo ultimo di costruire e mantenere partnership di lungo termine. Esempi di processi sono l'identificazione delle preferenze, la risoluzione dei reclami, la fornitura di servizi post vendita. Oggi, per adempiere alle più ampie funzioni di cui si fa carico, il CRM include anche la condivisione delle informazioni, il coinvolgimento nei processi di design e progettazione, la risoluzione condivisa di problemi, attraverso l'elemento chiave della condivisione delle informazioni tramite tecnologie di comunicazione sempre più coinvolgenti.

Fra i fattori che hanno portato ad un ampliamento del ruolo del CRM, possiamo individuare: la necessità competitiva di personalizzare i prodotti, nonché di conoscenza approfondita del cliente e del processo di consumo e la necessità di motivare il cliente alla collaborazione (Greer e Lei, 2012). Come elementi organizzativi che invece hanno abilitato questo nuovo ruolo per il CRM, sono da ricordare le nuove forme di networking permesse dalle nuove tecnologie informatiche, nonché lo sviluppo di network organizzativi di value chain capaci di sostenere la diffusione a monte di questi processi.

Fra i filoni della letteratura che descrivono questa interazione con i clienti, alcuni dei più influenti sono la customer co-production, il co-design e la co-creazione. Questi movimenti fondano le loro basi sul CRM, tramite la creazione di una partnership con il cliente, ma fondata in questo caso sulla decisione esplicita - sia da parte dell'impresa che del cliente - di collaborare nelle fasi iniziali di progettazione e sviluppo del prodotto, nel caso di co-produzione e co-design, o nella fase di consumo, nella co-creazione. Etgar (2008) modella il processo di collaborazione in cinque fasi:

- Emergenza delle condizioni antecedenti: per portare i clienti ad attivarsi, devono sussistere alcune particolari condizioni. Fra le variabili ambientali, troviamo le precondizioni economiche, sociali e culturali, gli aspetti ideologici del consumo, e i cambiamenti tecnologici. I fattori legati al cliente includono le capacità organizzative di coordinamento e motivazione, la preesistenza di un rapporto di fiducia e compatibilità culturale, e fattori legati al prodotto, in particolare la presenza di marchi forti.
- Lo sviluppo della logica dominante e le spinte motivazionali: include spinte economiche, come la retribuzione, la riduzione dei costi e dei rischi, e i fattori psicologici e sociali, in particolare rischi percepiti e sociali, fra cui i benefici di status e la fiducia in se stessi.
- Valutazione dei costi e analisi dei costi paragonati ai benefici.
- Attivazione del cliente, da dividersi in fasi distinte, dalle fasi iniziali di design, progettazione e prototipazione, alla produzione, costruzione ed assemblaggio dei beni; la fase logistica e di distribuzione; quindi la fase di consumo da dividersi in prima, durante e dopo l'utilizzo.
- Valutazione: il consumatore confronta finalmente il valore ottenuto dal servizio con gli obiettivi preposti nella fase di analisi del rapporto fra costi e benefici.

Capitolo 5

Nice S.p.A.

5.1 Introduzione al caso

Nice S.p.A. nasce nel 1993 come nuovo player nel settore dell'automazione, proponendosi come attore innovativo, in cui la tecnologia è ormai consolidata e l'arena competitiva è fondata sul prezzo piuttosto che sulle feature e le caratteristiche innovative dell'offerta. Nice si pone quindi immediatamente come piccola impresa flessibile, rapida e innovativa rispetto a realtà affermate come FAAC e CAME.

Venticinque anni più tardi, Nice si presenta come una delle prime aziende in un'industria che è andata configurandosi come un oligopolio. Si è conquistata un ruolo di primissimo piano applicando strategie innovative ad un settore che si credeva conosciuto e statico: Nice compete in un'arena globale, punta al coinvolgimento degli utenti finali, collabora proattivamente con e per il contesto.

L'azienda ha raggiunto un simile traguardo perché per prima ha compreso che anche in questo settore, in cui il paradigma tecnologico non era cambiato per un intero decennio, vi era ancora spazio per l'innovazione di prodotto, guidata dalle nuove tecnologie e dal design, e che questa doveva essere supportata da una strategia di comunicazione e un coinvolgimento diretto dei consumatori finali.

Laddove questo approccio possa sembrare comune, si configura in realtà come un'assoluta novità nel contesto dell'home automation dei primi anni '90, in cui

l'introduzione di strategie proprie di comparti hi-tech riesce a rinnovare il settore ed il tessuto industriale. Il prodotto offerto era considerato come una *commodity*, un elemento caratterizzato dal semplice contenuto tecnico; con l'avvento di Nice invece, diventa un elemento di design, un accessorio fondamentale nelle necessità quotidiane di sicurezza e comfort.

Nice non rivoluziona solo il design dell'oggetto, ma anche la sua funzionalità, la sua fruizione - intesa come interfaccia per l'utente finale - e cura in particolare modo il design tecnico per semplificare l'installazione, in contrapposizione al precedente paradigma di *design for manufacturing*. Questo approccio innovativo permette di superare uno dei fondamentali limiti del settore: una catena di distribuzione tipicamente lunga e complessa, composta dai livelli di distribuzione, installazione, e utente finale.

Curando la progettazione del contenuto e della forma del prodotto, configurandolo all'insegna dell'eleganza e della semplicità, l'azienda riesce a soddisfare al contempo le esigenze, spesso contrapposte, di tutta la catena: un prodotto facile da installare, ma completo nelle funzionalità e con un contenuto di design per l'utente finale. In questo modo, Nice è riuscita ad imporsi sulla concorrenza, tanto da modificare il trend del settore.

Ma l'innovazione che l'azienda ha perseguito è più pervasiva del semplice design del prodotto: Nice ha spinto anche la tecnologia dei motori, come ad esempio con l'introduzione della gamma ad alta velocità Hi-Speed, o la sicurezza intrinseca nella serie Spy, ma anche l'interfaccia fra utente e sistema, con sistemi completi, wireless e dispositivi touch, spingendo l'integrazione delle componenti in un'unica piattaforma caratterizzata dalla semplicità.

Dietro le singole opportunità di mercato che l'impresa è riuscita a cogliere, vi è una solida capacità organizzativa di individuare questi bisogni del mercato, di indirizzarli e soddisfarli con successo. Questa capacità assume una diversa rilevanza, qualora si consideri la dimensione delle attività di Nice: terzo pilastro dell'organizzazione, dopo il design e l'innovazione tecnologica, è l'internazionalizzazione. Oggi, il gruppo è presente in più di cento paesi in tutto il mondo, con

una quota di export pari a circa l'85%.

Quanto resta del capitolo tratterà inizialmente il percorso storico dell'impresa, per poi approfondire alcuni dei temi più rilevanti per questa trattazione. Infine, verrà presentata un'analisi SWOT, completa del commento del presidente del gruppo.

5.2 Profilo storico

Il concept dell'organizzazione prende avvio ad Oderzo, in provincia di Treviso, nel 1993. Il fondatore ed attuale presidente, Lauro Buoro, individua uno spazio e un'opportunità ancora non sfruttata nel mercato dell'home automation. L'attività prende quindi avvio dalla più semplice realizzazione di trasmettitori ed accessori per l'automazione di cancelli e portoni, introducendo un nuovo set di valori per il cliente e una strategia di comunicazione senza precedenti nel comparto industriale.

Fino ad allora, il comparto era caratterizzato da un'offerta piuttosto basilare, con tecnologie già consolidate, poche attività di innovazione, ed una comunicazione anonima¹, focalizzata sul contenuto tecnico di questi sistemi di automazione. In tale contesto, Nice ha voluto proporsi fin da subito attraverso un'offerta di sistemi semplici, veloci da installare, integrati e funzionali, sia per il cliente installatore che per il consumatore finale. Anche la strategia di comunicazione si differenzia fondamentalmente sia a livello di prodotto, attraverso la proposizione di oggetti di design oltre che funzionali, sia come immagine aziendale di simpatia curiosità e semplicità.

Sebbene inizialmente nel 1993, l'azienda offrisse solo controlli remoti ed accessori, già poco più tardi nel 1995 porta nel mercato i suoi primi motori elettromeccanici per cancelli e portoni. Iconica è la coerenza della strategia di comunicazione fino ai nomi dei prodotti: "Pluto", un motore a pistone, e "Robo", per cancelli scorrevoli; i telecomandi "Flo" e "Very".

¹"Il caso Nice", a cura di Lauro Buoro, 2012

Contemporaneamente, l'azienda apre già la sua prima filiale estera: è la filiale commerciale in Francia, che si rivelerà fondamentale nella storia futura dell'impresa come porta d'accesso al mercato prima francese e poi europeo.

Nel 2000 Nice acquisisce Motus srl, azienda presente nel mercato dei motori tubolari per tende e tapparelle nota per l'affidabilità dei propri prodotti. Questa acquisizione permette all'azienda di entrare nel mercato dell'automazione per tende tapparelle e solar screen, diventando così una delle poche aziende al mondo capaci di offrire una gamma completa di sistemi integrati per ogni tipo di edificio residenziale e industriale, gestiti da un unico trasmettitore. Nel mercato, Nice comincia a costruire l'immagine di fornitore unico per la home automation.

In questo periodo, l'azienda comincia a percepire la necessità che il mercato ha per prodotti semplici, che siano di facile utilizzo ma anche di installazione. Questo momento è esemplificato dall'inizio dello sviluppo di una nuova linea di sistemi di automazione concepiti e disegnati appositamente per il mercato fai-da-te. In particolare, Nice sfrutta alcune tecnologie nuove per il settore industriale, come la tecnologia BlueBUS² che permette l'espansione delle funzionalità del prodotto mantenendo la più semplice modalità di installazione possibile.

Nel 2008 Nice acquisisce la quota di maggioranza della tedesca MC Menke GmbH, di Silentron spa e di Apollo Gate Operators. La prima produce sistemi di automazione per porte industriali e serrande, permettendo alla ormai capogruppo di entrare nel settore industriale; la seconda di entrare nel mercato degli allarmi wireless, mentre la terza, specializzata nella progettazione e produzione di sistemi di automazione ad energia solare, permette al gruppo di esplorare questa nuova opportunità di mercato, integrando eventualmente il listino aziendale con prodotti ad energia solare.

La crescita del gruppo continua nel 2010, con l'acquisizione di FontanaArte, azienda milanese attiva nel mercato dell'arredamento e dell'illuminazione, nota per le sue collaborazioni con designer ed architetti di alto livello. Questa acquisizione

²La tecnologia BlueBUS sfrutta l'utilizzo di un protocollo già noto in altri settori industriali, utilizzando un singolo cavo monocoppia in sostituzione dei precedenti cavi multifilari, per fornire alimentazione e controllare i dispositivi al contempo.

esemplifica l'importanza che Nice dà al design dei suoi prodotti, tema affrontato nel paragrafo successivo. A consolidare l'immagine di design del marchio, nel 2011 viene presentata la linea di accessori Nice Era, composta da fotocellule e selettori all'avanguardia ma anche con contenuto di design.

Nello stesso anno, l'azienda acquisisce altre imprese: il Gruppo Peccinin, che diventerà l'avamposto nel mercato sudamericano, e KingGates, azienda friulana specializzata nell'automazione di cancelli, per consolidare la propria presenza in Italia.

Ultima acquisizione del 2011 è il gruppo tedesco Elero, azienda con più di 50 milioni di euro di fatturato nota per l'avanguardia tecnologica e la qualità dei loro prodotti. Il gruppo è presente nel mercato dei sistemi di automazione per protezioni solari, come tapparelle, tende e veneziane, nonché nel mercato di automatismi e sistemi di controllo, per smart buildings. Questa acquisizione permette a Nice di assorbire un importante corpus di conoscenze in particolare sull'automazione delle facciate dei buildings che si rivelerà fondamentale nel consolidare la completezza dell'offerta di Nice.

Mentre l'azienda dal 2013 lavora all'immissione sul mercato di una nuova generazione di prodotti per la protezione solare, le attività di sviluppo del brand e dell'immagine del gruppo non si fermano. Nel biennio 2014-2015, Nice consolida le collaborazioni con l'incubatore di start-up Digital Magics, che esemplifica la tendenza ad una strategia di Open Innovation.

Sempre nel 2015 Nice apre le porte del social hub TheNicePlace, uno spazio pubblico di scambio e condivisione di idee e progetti, ospitato in una struttura prossima all'Headquarters italiano: un luogo di ispirazione, aperto a nuove esperienze e alla partecipazione, dove ognuno può essere protagonista, contribuendo allo sviluppo di idee innovative ed opportunità di crescita.

Per quanto riguarda invece la crescita del gruppo, l'ultimo triennio riporta due fondamentali acquisizioni. Nel 2015 è la volta di E.T.Systems, azienda sudafricana operante nel mercato locale di automazione per cancelli e portoni; questa

azienda si rivelerà fondamentale per lo sviluppo della linea di motori ad alta velocità, presentata nel 2016, un progetto che deriva direttamente dalla necessità del mercato sudamericano di una rapida chiusura dei cancelli. Infine, nel 2016, Nice acquisisce Hy-Security, azienda statunitense focalizzata sui sistemi di automazione ad alto livello di sicurezza, che consolida la posizione del gruppo nel mercato nordamericano.

5.3 Approfondimenti

5.3.1 Il network

Nice fin dalla nascita si inserisce in un contesto ricco di competitor, ma al contempo favorevole allo sviluppo del proprio business tramite un tessuto di aziende distributrici e di fornitori preesistente. Negli anni settanta, successivamente alla nascita di FAAC nell'area bolognese come azienda pionieristica nello sviluppo e produzione di motori per cancelli oleodinamici, nascono nella provincia di Treviso ben quattro player che tuttora competono con l'azienda di Oderzo: CAME, Ditec, Telcoma e Cardin ai quali circa dieci anni dopo si aggiunge Roger Technology.

Al giorno d'oggi l'unica azienda di quest'area geografica paragonabile a Nice in termini di fatturato è CAME: nata nel 1972 a Dosson di Casier, in breve tempo intuisce la necessità di sviluppo di una rete commerciale con la costituzione di concessionari per la distribuzione dei primi prodotti per l'automazione. Solo dopo vent'anni di attività apre la prima filiale estera a Parigi, dando il via all'era moderna dell'azienda: punta sulla qualità, sulla ricerca di continuo miglioramento tecnologico, fornendo al cliente una descrizione ben definita della robustezza e sicurezza del prodotto.

Per quanto riguarda il lato fornitori, Nice si inserisce appunto in un network già sviluppato, ma non segue la corrente di totale delocalizzazione della produzione tipica degli anni novanta e primi anni duemila. Secondo il presidente Buoro infatti "i fornitori sono divisi in due categorie: i fornitori intesi come supplier, risultano essere fornitori che ci consentono di avere la produzione in loco e quindi

richiediamo dei fornitori locali. I fornitori di materie prime o semilavorati vengono invece da tutto il mondo. I supplier che ci aiutano a produrre il prodotto sono localmente molto vicini, questa è stata una scelta voluta e ancora attuale e continuiamo a presidiare questi. Molti dei nostri fornitori presenti alla nascita di Nice lo sono tutt'oggi. Oggi c'è un cambiamento in atto da parte del gruppo, dove alcune attività le stiamo riportando in house e non più tramite outsourcing per una scelta qualitativa del prodotto: vogliamo incrementare notevolmente la qualità del prodotto tramite investimenti diretti".

Il tessuto imprenditoriale della provincia di Treviso, e in particolare quello del settore dell'automazione, ha avvicinato una serie di figure del mondo del lavoro: commerciali, sviluppatori, progettisti, installatori. Mentre per gli altri competitor la *worker mobility* può essere una strategia da adottare per lo sviluppo di nuovi prodotti, per la diffusione degli stessi o per il miglioramento di quelli già inseriti a catalogo, per Nice "oggi questo non esiste più. Difficilmente al giorno d'oggi prendiamo persone che vengono dai competitor, per scelta strategica, se non nei momenti storici, per entrare in nuovi business. Lo abbiamo fatto quando abbiamo iniziato a fare i motori per cancelli o i motori per tende e tapparelle. Questo tipo di attività viene effettuata nella fase embrionale del progetto, ovvero quando siamo in una fase di startup. Da quel momento in poi, una volta che abbiamo acquisito le informazioni, il know-how o le conoscenze del mercato, di solito vogliamo essere self made anche nel processo di crescita del business". ³

Nice non è però chiusa in se stessa, ma anzi punta a competenze e know-how che provengono dall'esterno del settore, ritenendo che "le competenze che arrivano da fuori del settore possano dare un valore aggiunto completamente diverso rispetto a competenze che sono direttamente nel settore specifico". Risulta quindi essere un approccio "think different" simile a quello che ha reso grande la Apple guidata da Steve Jobs: "noi non pensiamo come tutti gli altri, vogliamo pensare in modo diverso. Pensare in modo diverso significa avere competenze diverse in settori diversi rispetto a quello dove noi vogliamo operare".

³Lauro Buoro, 2017.

5.3.2 Il design

"[Per migliorare] la qualità della vita delle persone, [e semplificare] i movimenti di ogni giorno, Nice offre la sicurezza di entrare e uscire in tutta libertà, rispondendo al desiderio di comfort con prodotti funzionali, dal design emozionale. Con Nice, i trasmettitori diventano oggetti da esibire", tratto dalla mission aziendale.

Nice, fin dall'inizio, ha scelto di costruire una propria identità distintiva, sulla base dell'insight del fondatore: in uno scenario caratterizzato dall'elevata imitabilità dei prodotti e servizi, ciò che permette la conquista e la fidelizzazione del consumatore è sempre più il brand e della riconoscibilità del marchio. In questo mercato la fonte del vantaggio sostenibile è, ad oggi, la brand identity, che è da sempre uno dei pilastri della vision di Nice: "Designing a Nice World".

L'implementazione di questa strategia si basa su pochi elementi fondamentali ma pervasivi: un ecosistema completo, un'integrazione degli elementi più semplice, un design più raffinato ed un'elettronica più avanzata. Lo scopo ultimo è semplice: offrire il sistema di automazione più semplice e completo, che sia capace di conformarsi agli standard di sicurezza del settore, ma anche rispondere al bisogno di sistemi semplici e di facile utilizzo.

Il singolo elemento chiave di questa strategia è la cura per il design del prodotto e della User Interaction. Ciò che infatti differenzia l'azienda è questa attenzione nell'applicare un design semplice, ma accattivante, ai propri prodotti in particolare per i trasmettitori - di cui uno dei core business di Nice - ma che è inevitabilmente supportata da un'innovazione tecnologica ed un approccio user-friendly. Fondamentale in questo senso la presenza di una direzione artistica, al pari delle più tradizionali imprese di design.

Il valore che Nice associa all'elemento estetico è esemplificato dall'acquisizione di FontanaArte, nel 2010. FontanaArte è un'azienda milanese, creata nel 1932 dall'architetto Gio Ponti e divenuta oggi uno dei punti di riferimento nel settore dell'arredoluce in Italia e nel mondo. È un marchio di eccellenza che vanta collaborazioni con i migliori architetti e designer, ma che si caratterizza soprattutto

per la capacità di unire tecnologia e bellezza in un oggetto capace di diventare un classico del design.

Con l'acquisizione di FontanaArte, Nice si inserisce nel settore dei sistemi d'illuminazione, complementare rispetto al core business, con una gamma di soluzioni integrate per l'ambiente domestico. Gli obiettivi dell'acquisizione sono due: l'acquisizione di competenze nell'ambito design, e la crescita di visibilità del marchio per l'utente finale. Lauro Buoro, fondatore e presidente di Nice, commenta così l'acquisizione:

"Abbiamo scelto FontanaArte, perché è un brand di grandissima eleganza. Vogliamo mantenere forte quest'eleganza nel futuro, aggiungendovi maggiore freschezza e un'accresciuta capacità di innovazione. Intendiamo mantenere forte l'identità del marchio FontanaArte, ma essere più veloci nello sviluppo di nuovi prodotti, più giovani e più colorati, usando la forte spinta commerciale di Nice."

Possiamo infatti sostenere che Nice sia orientata, in questa acquisizione, alla creazione di nuovi "prodotti-ponte" capaci di generare sinergie fra l'home automation e il comparto illuminazione. L'obiettivo è quindi di completare i propri sistemi di gestione integrata degli ambienti, caratterizzati come sempre da una rimarcata semplicità nell'user interaction come vantaggio competitivo sui complessi impianti domotici che dominano il mercato.

FontanaArte corrobora quella che nell'organizzazione è nota come "NiceIdea", ovvero la mission organizzativa di "trasmettere emozioni attraverso un'immagine fresca, dinamica, e coordinata, sia per i nostri prodotti che per l'azienda." Sebbene sia stata ceduta nel quarto trimestre del 2016 a circa il triplo del suo valore di acquisto, FontanaArte ha lasciato un'eredità significativa all'interno di Nice: il prestigio del marchio ha consentito a Nice di entrare in settori prima non considerabili, evidenziando la vocazione al design e la possibilità di system integrator dentro e fuori della smart home.

Per proseguire nel suo cammino di ampliamento della gamma e di internazionalizzazione, Nice ha avviato nel 2011 due processi chiave per il consolidamento in chiave strategica del proprio posizionamento.

- L'ampliamento, il completamento e l'integrazione delle linee di prodotto, sia in ampiezza che in profondità, attraverso le diverse business units come ad esempio i sistemi di allarme wireless, i sistemi di illuminazione, i sistemi di parcheggio, le linee per l'automazione di portoni e cancelli e tende o tapparelle.
- Varie azioni relative al brand management, in particolare relative alla strategia di espansione dei canali distributivi, per competere in nuovi segmenti di mercato; questo processo comprende l'arricchimento dell'offerta aziendale, e la gestione della catena del valore in qualità di *system integrator*.

A seguito di questa strategia, Nice entra nel 2011 nel mercato dei beni industriali, caratterizzato da dinamiche significativamente differenti da quelle dei beni di consumo. Viene a mancare in particolare l'attenzione agli aspetti, tangibili e non, che caratterizzavano il mercato consumer: un esempio è la differenza nelle strategie di comunicazione, che devono spostarsi verso contenuti di funzionalità, prestazioni, assistenza, e contenuti tecnici.

Ancora più importante all'interno di questa strategia è la presentazione nel 2011 della gamma Nice Era, caratterizzata da nuove tecnologie che rendono l'installazione più flessibile, un'interfaccia ancor più user-friendly, e soluzioni per il risparmio energetico e le energie alternative. Questa nuova linea nasce dalla strategia di ampliamento dell'offerta, sostenuta da una crescita interna significativa.

Attraverso questa nuova gamma, Nice introduce di fatto una tendenza nel comparto dell'home-automation. Nonostante l'introduzione di innovazioni significative, fra cui un sistema di automazione ad energia solare, il più grande contributo della nuova gamma è il suo contenuto di design e user-interaction. Un esempio è *Era Touch*, un dispositivo touch screen senza fili con assistente vocale, semplice e intuitivo, per la programmazione e la gestione del sistema d'allarme e il comando delle automazioni di casa.

5.3.3 Le acquisizioni

In Nice, l'innovazione non è solo una questione di design o tecnologie, ma coinvolge anche il business model stesso: l'innovazione è percepita come un aspetto fondamentale dell'organizzazione, del suo carattere e della sua cultura, pervasivo e trasversale rispetto alle varie funzioni aziendali.

Per quanto riguarda la specifica strategia corporate, questo stesso concetto si è manifestato nell'acquisizione di varie organizzazioni, allo scopo di accelerare la crescita internazionale, accrescere la visibilità mediatica e presso i clienti finali, ma anche per aumentare la base di conoscenze e consolidare il core business. Catalizzatore del processo di acquisizione è stata la quotazione dell'azienda nella Borsa Italiana, nel segmento STAR.

Questo momento di passaggio è stato percepito come fondamentale nel percorso di crescita, per via del cambiamento organizzativo e culturale richiesto, ma anche come una consistente fonte di opportunità. Fra le altre, uno dei principali vantaggi si è rivelata la capacità di raccogliere capitale, necessario a finanziare la crescita del gruppo grazie ad un numero significativo di acquisizioni.

Queste acquisizioni dipendono da una serie di obiettivi strategici e di motivazioni specifiche della singola operazione straordinaria, benché le principali siano in genere ascrivibili a due macro-obiettivi. La prima è l'acquisizione di know-how esterno, quindi capitale umano, in settori in cui l'azienda vuole inserirsi ma per i quali non ha le conoscenze necessarie. La seconda è l'acquisizione di quote di mercato nel settore o nell'industria di riferimento.

Peculiare invece è la scelta strategica di Nice di acquisire aziende distanti da se stessa sia in termini di cultura organizzativa che per industria in cui operano. A detta del presidente Lauro Buoro, questo permette al gruppo di differenziarsi nell'immagine, nell'offerta, ma anche nel contenuto tecnico dei prodotti, accrescendone il vantaggio competitivo attraverso una crescita continua della base di conoscenze e competenze. Di seguito verranno presentate alcune delle acquisizioni più importanti.

La più rilevante fra le acquisizioni è il Gruppo Elero, gruppo tedesco riconosciuto come marchio di eccellenza, ed impegnato nella commercializzazione di sistemi automazione per tende da sole, tapparelle, veneziane e pergole. L'azienda si distingue per un brand storico, forte e riconosciuto, l'eccellenza tecnologica, l'assistenza clienti, ma anche per una dimensione significativa di oltre 50 milioni di Euro.

Elero ha contribuito in modo fondamentale alla strategia di internazionalizzazione del gruppo, portando all'acquisizione di una posizione strategica di assoluta rilevanza nei mercati tedesco, austriaco e svizzero, e più in genere i paesi di lingua tedesca. Allo stesso tempo, Nice ha espanso la propria offerta, consolidando il ruolo di system integrator e fornitore unico, rafforzando la knowledge base nei sistemi di elettronica di comando e motorizzazione per la gestione della luce.

Una delle più rilevanti per lo sviluppo internazionale dell'impresa è l'acquisizione del Gruppo Peccinin, leader sudamericano del settore dell'automazione per cancelli, porte da garage e sistemi di sicurezza. L'acquisizione è il risultato della volontà di Nice di espandere il proprio business in mercati a forte crescita, e costituisce la base per l'entrata ed il consolidamento della posizione del Gruppo nell'intero mercato sudamericano.

Di conseguenza, questa acquisizione appare strategica alla luce fattori come i tassi di sviluppo attesi del mercato, la dimensione del mercato potenziale, le barriere all'ingresso del mercato, ma anche la dimensione della piattaforma industriale e manifatturiera del Gruppo Peccinin. Complessivamente, questi permettono di ridurre al minimo il tempo di ingresso nel mercato e la generazione dei primi profitti da questo mercato.

Il Gruppo riconosce che nell'odierna economia globale la Cina rappresenta un'opportunità irrinunciabile: oggi il Paese presenta infatti una forte la crescita dei consumi interni, una legislazione evoluta e nuovi investimenti governativi in tecnologie ambientali, infrastrutture e sanità, che rendono la Cina non un semplice paese in cui delocalizzare la produzione, ma come un vero mercato con considerevoli opportunità di crescita in cui è strategico essere presenti.

Per quanto riguarda invece il mercato nazionale, un'acquisizione rilevante è quella di KINGgates, impegnata nel settore dell'automazione, nella progettazione e nella produzione una gamma completa di sistemi per cancelli e porte da garage. Caratteristica fondamentale dell'azienda è il focus sull'innovazione tecnologica, l'affidabilità e la sicurezza dei prodotti, con alti standard qualitativi e cura nei dettagli, pur mantenendo un posizionamento diverso rispetto a Nice.

Questa acquisizione può definirsi complessa, in un momento storico in cui KINGgates rappresentava un competitor nel core business del Gruppo; tuttavia le organizzazioni sono accomunate da un set di valori forti, legati all'innovazione tecnica e di design, che ha semplificato il processo. Oltre all'impatto sulla capacità produttiva ed il parco prodotti, KINGgates ha contribuito alla base di conoscenze di Nice, e collabora nello sviluppo di nuove tecnologie brevettate Made in Italy.

Grazie a queste e ad altre acquisizioni, oggi Nice è un gruppo presente in tutto il mondo, con una rete di distribuzione che copre oltre 100 paesi e con un fatturato che deriva per oltre l' 85% dall'estero. Considerando il percorso di sviluppo ed internazionalizzazione perseguito dal Gruppo, si può sostenere che l'organizzazione sia di fatto *born global*, anche grazie alla prospettiva del fondatore. Contemporaneamente, si può notare come l'espansione globale abbia permesso una crescita continua del fatturato, a ritmi sostenuti, anche in un momento storico caratterizzato congiuntura economica sfavorevole.

5.3.4 L'apertura

Le acquisizioni sopra riportate raccontano un percorso di crescita per linee esterne rapido e di successo. Tuttavia, una simile strategia è efficace fin tanto che l'azienda è capace di individuare e selezionare attori esterni disponibili - e con un'attitudine positiva - ad un'operazione straordinaria. È quindi evidente che questa strategia può fallire, e Nice ne presenta un caso pratico relativamente al controllo accessi per parcheggi.

Nel 2011 infatti, l'azienda presenta la linea NicePark. È un sistema per la gestione automatica di parcheggi off-street basato su software e hardware proprietario, un mercato in cui non era ancora presente, e che è risultato a posteriori distante dal core business sia per tecnologie che per base di conoscenza richiesta. In questo caso, tuttavia, il gruppo non è riuscito ad individuare un partner competente in materia, compatibile con l'organizzazione, che fosse interessato ad un'acquisizione.

Al di là di fallimenti localizzati, la strategia di acquisizioni perseguita nel tempo da Nice, così come la strategia di ampliamento dell'offerta e la stessa volontà di proporre all'utente finale un'interfaccia unica e semplice, hanno tutte portato l'impresa ad occupare un ruolo prominente nel suo stesso network e la catena di valore. In particolare le acquisizioni, corroborate da processi interni di sviluppo e progettazione, hanno permesso lo sviluppo di una knowledge base sufficientemente estesa da coprire tutti gli aspetti dell'home automation, per poi portare all'ampliamento della gamma offerta oltre i confini storici dell'automazione e del core business aziendale.

Questa ampiezza dell'offerta, unitamente ad una posizione forte nel mercato, ha determinato per Nice la capacità di porsi come fornitore unico per l'intero ambiente domestico. L'obiettivo è di divenire una piattaforma, sulla base della quale proporre ai clienti un servizio unificato e pervasivo. Si pensi ad esempio alla capacità delle interfacce Nice di gestire ogni aspetto dell'automazione, sia nei comparti Screen, Gate e Door, ma anche l'illuminazione e l'allarme.

Come naturale proseguimento in questo percorso di unificazione dei sistemi, Nice si sta avvicinando oggi alle nuove sfide delle Smart Buildings e dell'Internet of Things, comparti in cui l'azienda ha necessità di sviluppare le proprie competenze IT. Per affrontare questo cambiamento, il Gruppo ha deciso di adottare una strategia che si discosta dal percorso di acquisizioni, verso un approccio di Open Innovation, divenuto nel tempo un tratto organizzativo cross-funzionale.

Nell'ultimo triennio Nice si è infatti affidata a Digital Magics, incubatore ed acceleratore d'impresa milanese, ed una sua incubata, Building App. Quest'ultima

si presenta come una startup innovativa che opera nei settori di Smart Home e Internet of Thing, mentre Digital Magics supporta il processo di integrazione, di business development e sviluppo strategico attraverso i propri servizi di consulenza. In particolare, l'attività della startup si focalizzerà, nella prima fase, nello sviluppo di un progetto per il controllo degli accessi, la realizzazione di nuove interfacce e la progettazione di software modulari.

L'intento strategico di questa collaborazione è la trasformazione di Building App in un vero e proprio hub, motivo per cui la startup ha preso sede all'interno dell'Headquarter di Nice. Per quanto riguarda Digital Magics invece, questa operazione rientra in un framework collaborativo di Open Innovation, attraverso cui le imprese sosterranno ed investiranno congiuntamente in startup, tecnologie e innovazioni digitali nel campo dell'Home Automation.

Lauro Buoro, Presidente di Nice SpA, ha commentato: "Ci stiamo muovendo lungo due direttrici: la prima di focalizzazione sull'integrazione dei prodotti, grazie alle nuove tecnologie disponibili in tema di Smart Home e Internet of Things. La seconda di uno sviluppo culturale nell'ottica della responsive economy e di un rinnovo dei processi organizzativi per la contaminazione del Gruppo alle opportunità offerte dal mondo digitale, creando un vero e proprio laboratorio internazionale che permetta di costruire una piattaforma di crescita. Building App è una delle azioni concrete a supporto dello sviluppo futuro dei nostri sistemi di automazione e illuminazione per costruire nuovi dialoghi con il mondo delle architetture".⁴

Questa collaborazione non deve essere interpretata come un primo tuffo nell'open innovation: Nice infatti ha un trascorso di apertura ad idee provenienti dall'esterno. Un primo esempio riguarda il necessario testing dei prodotti, il quale viene effettuato contemporaneamente per linee interne ed esterne, allo scopo di monitorare e riconfigurare, in modo costante, fluido e flessibile, il singolo prodotto come anche la piattaforma.

Anche l'industria nel suo complesso influisce significativamente sui processi di

⁴Lauro Buoro, 13 Maggio 2016, nel [blog aziendale](#).

sviluppo di Nice: alla base della cultura organizzativa, troviamo infatti la forte predisposizione a seguire ed anticipare i trend di mercato, le pratiche, le fonti di nuove idee commerciali ma anche di tecnologie. Parallelamente, anche la cultura e le necessità degli specifici contesti locali sono un'importante fonte di informazioni ed *insight*: un esempio di eccellenza è il bisogno che l'azienda ha individuato nel mercato sudafricano per sistemi ad alta velocità, che hanno portato allo sviluppo e la commercializzazione della linea Hi-Speed.

Possiamo vedere quindi come l'innovazione per Nice non sia solo una questione di design o di implementazione di tecnologie, ma come una variabile organizzativa globale, cross-funzionale e pervasiva, capace di influenzare profondamente il business model dell'impresa. Ancor più, nel caso di Nice, questa prospettiva si è diffusa in tutta la catena del valore, portando a quella che può essere definita come "value chain of innovation" (Hansen e Birkinshaw, 2007).

In questa configurazione, in cui non è fatta distinzione fra idee generate internamente ed esternamente, in cui i processi sono svolti a livello network, Nice si dedica sempre più alle attività che le consentono di generare il massimo valore aggiunto: non solo il design del prodotto, ma anche dell'innovazione stessa, ed il coordinamento delle organizzazioni e gli individui, produttori, designer ed innovatori.

5.3.5 TheNicePlace

Uno dei più recenti ed importanti progetti per Nice è TheNicePlace: un "luogo dell'identità Nice in cui far crescere il nostro DNA e il nostro patrimonio. È il nostro laboratorio, l'officina anche per tutti voi".⁵

Nel proprio percorso di evoluzione ed innovazione, Nice percepisce la necessità di contribuire allo sviluppo culturale del suo ambiente, e più in particolare arricchirlo di stimoli che non abbiano una connotazione industriale, ma che vedano l'individuo e la comunità come centrali nei processi creativi.

⁵Lauro Buoro, 2015.

Questa necessità deriva dalla consapevolezza organizzativa di costituire un elemento fondamentale nella produzione locale e non di "conoscenza, relazioni, lavoro e sviluppo". In questo senso la formazione del personale e le relazioni con la comunità non vengono più percepite come un'accumularsi di competenze e relazioni, ma come veri e propri flussi di conoscenza, in un network che può generare nuove opportunità.

Rispettando a pieno il concetto di open innovation, questo network diventa il luogo in cui la conoscenza nasce e viene condivisa, in cui la rete di relazioni amplifica le capacità individuali ed il singolo può accedere ad un corpo di informazioni maggiore della somma delle singole informazioni. Questa infrastruttura non può essere vista come statica ma dev'essere concepita come un ambiente dinamico, costituito da enti relazionali, ovvero le persone.

Per sviluppare queste relazioni, gli scambi di informazioni ed innovare, le persone hanno bisogno di uno spazio per comunicare, collaborare, scambiare idee ed imparare: un posto come TheNicePlace. Questa è una nuova area di più di 3.000 metri quadrati, in prossimità dell'Headquarters, dedicata "all'incontro, allo scambio, alla condivisione e alla generazione di conoscenza, un luogo vivo ed aperto a nuove esperienze ed iniziative".

Viene così introdotto in Nice il concetto di smart working, che dà spazio a innovazione e creatività, e fornisce uno stimolo a riformulare il modello ed i processi di business, alla luce di un nuovo spazio aziendale che costringe a ripensare il contenuto del lavoro. Questo, grazie al valore portato dalla comunità, e da nuovi strumenti digitali, diventa sociale e collaborativo, rendendo la generazione di idee più prolifica, i processi più efficienti, e l'innovazione strategica una materia operativa.

TheNicePlace diventa quindi la cornice e il cuore di tutte le attività che Nice organizza ed accoglie a partire dall'autunno 2015, con l'obiettivo di coinvolgere i singoli e la comunità in un processo continuo capace di stimolare una crescita culturale pervasiva, organizzativa e non, sia individuale che collettivo, che valorizzi le conoscenze e le competenze dei singoli. Questo spazio ospita una serie

di attività e di esperienze, fra cui ad esempio corsi di formazione, corsi tecnici, eventi culturali, conferenze, TEDx, meeting, feste, dedicate non solo ai dipendenti ma anche a tutte le persone partecipano, anche solo potenzialmente, alla vita dell'azienda: clienti, la forza vendita, le comunità territoriali, le istituzioni.

Il progetto è complesso ed ambizioso. La struttura si compone di diversi spazi, accomunati dalla cura del design, alla cui progettazione hanno collaborato la controllata FontanaArte ed i designer di Lago, un altro grande nome nel settore dell'arredamento Made in Italy. All'ingresso vi è un'area accoglienza, completa di zona bar e relax, mentre il ristorante Nice del piano superiore completa uno spazio confortevole. Il complesso contiene anche un'esposizione temporanea, Shapes of Heart, che ripercorre l'evoluzione e la cultura dell'organizzazione.

Infine, a rimarcare il core business dell'impresa, nella parte opposta all'ingresso si trova un'area tecnica predisposta con installazioni per effettuare test, prove e seminari dedicati agli installatori e ai tecnici. "L'installatore è il nostro cliente principale e fondamentale, e nei suoi confronti abbiamo diverse attività: la continua attività di formazione, la continua attività di fidelizzazione al brand e quindi la creazione di Nice Club e tutte quelle attività necessarie per sentirsi parte di una famiglia, di un team. Per noi questo è un elemento di forza: formazione, creazione di team e appartenenza ad un gruppo."⁶

Nel contesto della strategia aziendale, TheNicePlace è concepita come la base di un'opportunità di crescita, uno spazio esperienziale che avvicini le persone e la comunità al brand, che permetta la diffusione della cultura organizzativa, ma anche un luogo di formazione e di apprendimento attraverso seminari e corsi.

5.4 Analisi SWOT

L'analisi SWOT ci permette di scattare una fotografia dello stato competitivo attuale dell'azienda, fornendo una chiave di lettura per gli scenari futuri. La trattazione, basata anche sulle direttive del presidente del gruppo Lauro Buoro e di

⁶Lauro Buoro, 2017.

Giorgio Zanutto,⁷ ci consente di verificare con mano quali sono i fattori più importanti per definire la performance di innovazione nello specifico e il suo impatto sulla performance economica complessiva più un genere. Prenderemo anche in considerazione alcuni fattori relativi all'intero settore economico per stabilire la posizione di Nice nell'arena competitiva e rispetto ai concorrenti.

5.4.1 Strengths

Il primo punto di forza di Nice è sicuramente la sua offerta. La gamma di prodotti è ampia: copre diversi aspetti dell'home automation, invece che limitarsi ad un singolo comparto come potrebbe essere il settore Gate o Doors, offrendo al cliente un sistema completo ed integrato da parte di unico fornitore. I segmenti di mercato sono chiari nella struttura dell'offerta di Nice, evitando confusioni al cliente e evitando cannibalizzazioni di prodotto e scontri interni a livello commerciale e di funzione.

Inoltre, tutti i prodotti Nice sono caratterizzati da un contenuto di design, di tratto significativamente diverso dai competitor, contribuendo in modo fondamentale alla brand awareness e recognition. Questo si traduce in un premium price che il cliente è disposto a pagare per poter entrare a far parte di un team, di un "club" fidelizzato al marchio e disposto quindi ad investire ulteriormente nel completamento dell'ecosistema Nice. In questo modo, il gruppo riesce a raggiungere una customer retention significativamente più alta della media del settore, spingendo la possibilità di fare cross e up selling.

In ultima, l'approccio all'internazionalizzazione è stato evidente fin dai primi giorni di vita dell'organizzazione, radicato nella concezione che il fondatore aveva dell'impresa stessa, dandole un nome di respiro internazionale e non un banale acronimo. La pesante percentuale del fatturato proveniente dal mercato estero fa sì che Nice non risenta troppo dell'andamento locale, caratterizzato da una competizione sui prezzi, andando via via a rafforzarsi tramite lo sviluppo di una rete

⁷Membro del Consiglio di Amministrazione di Nice Spa, Presidente di SAAC srl, e amministratore delegato di KINGgates srl.

di vendita capillare.

5.4.2 Weaknesses

La capillarità e l'approccio al mercato globale di Nice comporta una difficoltà concreta nella gestione del magazzino del gruppo, in particolar modo per la gestione delle informazioni e dei flussi informativi. A titolo di esempio, alcune fra le aziende controllate non utilizzano il software gestionale proposto dalla casa madre, inserendo un livello di complessità aggiuntivo nella gestione operativa della catena di produzione e distribuzione, incidendo quindi sulla capacità della capogruppo di controllare direttamente le operazioni delle filiali.

Altrove, anche se l'internazionalizzazione delle operazioni è un elemento chiave nella performance, nella redditività e nella competitività dell'impresa, essa costituisce al contempo un elemento debole della posizione di Nice. In particolare, circa il 30% dei ricavi dell'impresa è generato dal mercato esterno all'Europa, ed unitamente alla strategia di pricing, si traduce in una volatilità legata alle valute.

Il parco di prodotti Nice rivela un'ultima debolezza: nonostante la necessità strategica di avere un'offerta completa, è inevitabile che alcuni di questi ricevano meno attenzione dal management, o che vi vengano allocate risorse non sufficienti. Eventualmente, sono tutti progetti che competono per risorse scarse. Considerando il tipo di competizione che persegue Nice, veloce e flessibile, basata così tanto sul brand e il riconoscimento della performance superiore della propria offerta, prodotti poco performanti possono "trascinare a fondo" la posizione di Nice e ledere fondamentalmente la sua strategia. Si pensi ad esempio all'impatto negativo sull'immagine del gruppo che può avere un prodotto dalle caratteristiche tecniche non competitive, giunto nel mercato in ritardo per via di un time to market troppo lungo.

A questo deve essere aggiunto un percorso che ha portato Nice ad un ecosistema di natura momentaneamente chiusa, completo per quanto riguarda il singolo gruppo ma incapace di includere i prodotti non solo della concorrenza ma anche di aziende presenti in comparti industriali contigui all'home automation. Nel

mercato della domotica, in particolare, con un tasso di crescita elevato ed una moltitudine di piccole imprese e startup innovative, una strategia di ecosistema chiuso può portare l'impresa ad essere di fatto esclusa dal mercato. È comunque da considerare che la direzione d'impresa ha già assunto una traiettoria diversa, ovvero quella di sviluppo di una piattaforma integrabile con i maggiori provider di sistemi di gestione domotica, come i framework di Apple, Microsoft e Android.

5.4.3 Opportunities

Il nuovo mercato delle Smart Buildings, nonché i suoi comparti di domotica e Internet of Things, costituisce al contempo la principale fonte di opportunità per Nice. La testimonianza di Lauro Buoro conferma questa opportunità, sostenuta da una possibile impreparazione delle aziende del settore home automation, cui aggiungere cicli tecnologici rapidi che non permettono il sostenimento di un vantaggio competitivo basato sulle conoscenze tecnologiche del momento. Il mercato è giovane, ma in rapida crescita, sia per quanto concerne la domanda che l'offerta, generata da un panorama di imprese che appartengono ad una molteplicità di settori e con competenze e conoscenze eterogenee. È da evidenziare in particolare il contributo cumulato che le startup, spinoff e piccole imprese in genere stanno offrendo all'espansione del mercato.

In questo senso, Nice potrebbe tenere in considerazione l'opportunità di procurarsi la conoscenza necessaria a competere in questo nuovo mercato dinamico attraverso l'acquisizione di startup impegnate nei vari segmenti. Questa costituirebbe una strategia non solo compatibile con la direzione strategica dell'impresa, ma anche con il suo intero percorso di crescita. La strategia deve però essere attentamente pesata in confronto all'alternativa di acquisizione di conoscenze tramite tecniche e strategie più "Open", come la più recente relazione costruita con l'incubatore Digital Magics e la startup Building App.

In questo senso, Nice si trova ad un bivio. Il panorama economico è cambiato nell'ultimo decennio, modificando le strategie più competitive, favorendo un approccio di innovazione a rete e la cooperazione con una vasta platea di attori

economici. Contemporaneamente, gli obiettivi non sono più concentrati solo sul mercato di automazione Gates e Doors, tradizionalmente il core business dell'impresa, ma di creazione ed inserimento in un mercato nuovo ed in fortissima crescita. Nice dovrà quindi valutare attentamente le alternative strategiche, per capire quali delle soluzioni perseguire - crescita per acquisizioni o per networking - o come costruire una strategia operativa che permetta di intrecciare le due possibilità e di sfruttarne le possibili sinergie, alla ricerca della miglior performance.

Una seconda fondamentale opportunità per Nice è TheNicePlace. L'iniziativa è giovane, e come tale Nice deve imparare ad ottimizzarla ed estrarne il massimo valore; tuttavia, può divenire il fulcro organizzativo per il miglioramento costante delle operazioni e dei prodotti, per l'apprendimento e lo sviluppo condiviso. Nice può così trarre vantaggio da un tessuto imprenditoriale variegato e fertile, ma anche coinvolgere appieno il cliente - in particolare gli installatori - nelle varie fasi di sviluppo, modellando la creazione di nuovi prodotti sulla base delle necessità del mercato, dei feedback esterni e con test pratici.

5.4.4 Threats

Il mercato domestico costituisce inevitabilmente la prima fonte di minacce per l'impresa. Anzitutto, è da ricordare l'esistenza di oltre cinquanta competitor per l'azienda nel solo mercato italiano: anche se poche di queste raggiungono le dimensioni di Nice, in termini di fatturato e per ampiezza della gamma, anche le piccole imprese, potenzialmente più agili e flessibili, possono costituire una minaccia nei settori di domotica e Smart Buildings, in cui deve ancora emergere uno standard o un disegno dominante. A ciò si aggiunge il prestigio che può fornire l'essere leader nel mercato domestico, posizione attualmente non occupata da Nice.

Altre minacce vengono da settori specifici in cui Nice è presente, come ad esempio la crescita continua della videosorveglianza a scapito dei sistemi di allarme; viceversa nel settore dei sistemi di protezione solare, e marginalmente nel settore delle serrande, la minaccia viene da nuove tecnologie che permettono la produzione di

vetri più economici, robusti e polarizzabili, che rendono obsoleto l'utilizzo di prodotti quali tende e saracinesche. Una minaccia più generale viene dalla sempre maggior maturità delle tecnologie impiegate nella produzione di cancelli e motori, sempre più economici e sicuri, con un conseguente calo dei margini per le imprese del settore.

5.5 Conclusioni

In questa trattazione abbiamo quindi cercato di riproporre alcuni dei principali contenuti della letteratura sull'innovazione, proponendo quindi un caso pratico che esemplifichi la loro applicazione in un contesto manifatturiero.

Nella sezione teorica abbiamo visto come la letteratura si sia impegnata nella ricerca di una definizione condivisa del concetto di innovazione, e nel modellare il processo che porta dalla generazione dell'idea fino alla commercializzazione del prodotto innovativo. Il terzo capitolo ha presentato brevemente i framework di innovazione basati su una funzione R&D interna e un controllo assoluto sul processo, contrapposti alla necessità di fonti esterne dell'innovazione, intese come idee, conoscenze, competenze e tecnologie.

Questa necessità ha dato forma alla dottrina dell'open innovation, un framework capace di raccogliere gli studi che per decenni hanno esaminato le relazioni che collegano le imprese innovative ad un contesto che ne amplifica le performance. Infine sono stati riepilogati alcuni degli strumenti che permettono alle imprese di internalizzare ed utilizzare queste innovazioni.

Il caso pratico ha invece presentato un'azienda, Nice Spa, che si è distinta nel settore dell'Home Automation per contenuti e metodologie innovative. Il profilo storico dell'azienda evidenzia l'utilizzo di alcuni strumenti specifici, fra cui acquisizioni, fusioni e iniziative di open innovation in momenti e per motivazioni caratteristiche del percorso di sviluppo imprenditoriale. Un altro elemento distintivo è il locus di questa evoluzione, un ambiente manifatturiero storicamente poco innovativo, ma spinto da una leadership carismatica, proattiva e innovativa.

Considerato quanto esposto nell'analisi della letteratura, il caso studio ci aiuta a individuare tre elementi che hanno caratterizzato tanto la storia quanto la performance di Nice Spa, i quali aiutano ad individuare alcuni punti chiave nella dualità tra fonti interne ed esterne dell'innovazione, nelle strategie che le coinvolgono e nella performance complessiva dell'organizzazione.

Il percorso di acquisizioni affrontato dall'azienda dimostra la dicotomia fra modelli di innovazione aperta e la necessità di controllo in termini di processo, risorse, ma anche di conoscenze e competenze. Da un lato, una strategia imprenditoriale che contiene elementi ed iniziative di Open Innovation permette all'organizzazione di raccogliere più prontamente le informazioni provenienti dal mercato, di analizzarle e rispondere in modo più rapido e coerente con i bisogni espressi dalla domanda.

D'altro canto, Nice dimostra come non sia possibile costruire un caso di successo sulla base dei soli stimoli esterni. Una strategia Open dev'essere sostenuta da competenze uniche, individuabili in modo caratteristico ed esclusivo all'interno dell'azienda, ed in particolare nella leadership. A questo possiamo aggiungere il vantaggio comparato che Nice ha acquisito sui competitor assorbendo un numero di imprese esterne, interiorizzandone le conoscenze e competenze caratteristiche, sottraendole alla concorrenza.

Contemporaneamente, vediamo anche come questa serie di fusioni abbia permesso all'impresa di espandere la dimensione del proprio business ad un ritmo estremamente sostenuto, acquisendo quote di mercato ma anche accessi a mercati esteri così essenziali alla strategia di crescita di Nice, velocizzando il processo di internazionalizzazione attraverso l'appropriazione e l'utilizzo di conoscenze specifiche dei mercati locali.

Inoltre il caso pratico e la testimonianza del presidente di Nice invitano a riflettere sull'importanza di perseguire la strategia idonea alle necessità del momento storico. Per riassumere la sua prospettiva: nel caso in cui l'organizzazione non abbia le conoscenze necessarie per entrare in nuovo mercato, l'acquisizione di un'impresa

già avviata nel settore permette di velocizzare esponenzialmente il raggiungimento dei primi risultati economici. Laddove l'impresa cerchi invece di perseguire una strategia di forte differenziazione, un percorso di sviluppo interno può essere una soluzione più efficace.

Per quanto riguarda invece il complesso di relazioni che l'impresa deve mantenere con l'ambiente e il mercato, indipendentemente dal framework di innovazione di riferimento, Nice evidenzia tre punti fondamentali. Anzitutto è necessario individuare correttamente i bisogni del mercato non ancora soddisfatti dall'offerta, ma è altrettanto importante rimanere in ascolto per eventuali nuovi suggerimenti provenienti dai lead customer.

In secondo luogo un elemento chiave per il profilo competitivo dell'organizzazione è la sua capacità di stabilire e coltivare le relazioni con il contesto in genere, e nello specifico con ogni attore coinvolto nella catena del valore. Questo consente una maggiore fidelizzazione della clientela ma anche una raccolta di feedback eterogenei più veloce ed efficace. Infine la costruzione di rapporti su scala globale può facilitare in modo sostanzioso lo sviluppo rapido di una catena distributiva diffusa e capillare.

Un ultimo elemento evidenziato dal caso empirico è il valore aggiunto che la leadership può dare. Il caso di Nice esemplifica come ad una leadership innovativa e carismatica corrispondano un brand e un'organizzazione altrettanto carismatiche e innovative. Una prima caratteristica fondamentale è la capacità di comprendere il mercato in un modo più rapido ed efficace a discapito della concorrenza. In secondo luogo una leadership formata e consapevole del contenuto tecnico della propria offerta consente di focalizzare gli interventi di innovazione in aree ad alto valore aggiunto rispetto all'industria di riferimento.

Infine è necessario che l'organizzazione sia motivata intrinsecamente all'innovazione, all'adattamento e al cambiamento continuo ma che allo stesso tempo sia sostenuta da una leadership capace di prescindere dalle strategie di oggi, sempre alla ricerca del modello di business di domani.

Appendice A

Intervista al presidente Buoro

Colloquio con Lauro Buoro, fondatore e presidente di Nice S.p.A.

Q: Questo network trevigiano, come si configura a livello di worker mobility?

A: Questo elemento, che poteva essere un elemento di forza o di necessità per partire in un certo contesto di business o in un relativo settore specifico per azienda, poteva aver senso vent'anni fa, oggi questo non esiste più. Difficilmente noi oggi prendiamo persone che vengono dai competitor, per scelta strategica. Non lo facciamo più da un pezzo, dato che non è neanche nel nostro DNA. Non l'abbiamo mai fatto, se non nei momenti storici in cui dovevamo per forza entrare in un business del quale non conoscevamo il business o la technicalità di quel tipo di business allora abbiamo preso delle competenze che arrivavano da quel settore. Lo abbiamo fatto quando abbiamo iniziato a fare i motori per cancelli, lo abbiamo fatto quando abbiamo iniziato a fare i motori per tende e tapparelle. Questo tipo di attività lo facciamo nella fase embrionale del progetto, ovvero quando siamo in una fase di startup. Da quel momento in poi, una volta che abbiamo acquisito le informazioni, il know-how o le conoscenze del mercato di solito vogliamo essere self made anche nel processo di crescita del business.

Q: Nel contesto del network trevigiano, quindi Nice rimane chiusa in se stessa?

A: Non è chiusa in se stessa, è aperta a tutte le altre tecnologie, ma possibilmente cerchiamo dei know-how che derivano da fuori del settore, perché riteniamo che

le competenze che arrivano da fuori del settore possano dare un valore aggiunto completamente diverso rispetto a competenze che sono direttamente nel settore specifico. Per noi la differenziazione del nostro prodotto, del nostro modo di essere, del nostro modo di comunicare è un modo di differenziarsi, ed è dettato da questo: noi non pensiamo come tutti gli altri, vogliamo pensare in modo diverso. Pensare in modo diverso significa avere competenze diverse in settori diversi rispetto a quello dove noi vogliamo operare.

Q: *Come vede l'approccio di Nice al contesto di Smart Home, domotica e IoT?*

A: Noi non facciamo domotica e forse siamo più vicini all'IoT anche se siamo ancora timidamente vicini a questo mondo. Il futuro, ma ne è l'esempio quello che abbiamo costruito negli ultimi tre anni e che stiamo lanciando adesso, è rivolto verso HomeKit di Apple dove solo Nice per ora è presente. Questa è stata una scelta strategica che deriva da tre anni fa quando abbiamo deciso di investire in questo mondo. Il futuro che noi vediamo per Nice e per tutti quelli che vorranno essere all'interno degli edifici è un prodotto sempre più aperto, sempre più connesso e privo di protocolli proprietari, ma che possa dialogare con chiunque abbia uno strumento come uno smartphone o qualsiasi altro dispositivo per la fruizione di contenuti multimediali, in modo tale che possa interfacciarsi. Il vero cambiamento che io ritengo sia il futuro per l'end user è "fare tu della tua casa, del tuo ufficio, del tuo spazio, ciò che vuoi in funzione degli strumenti che tu hai". Questo significa che sei tu a interagire con la lampada, piuttosto che l'automazione, piuttosto che la TV in modo completamente autonomo: sei tu che decidi di interfacciarti con questi sistemi, ma non ci sarà nessuno che ti obbligherà a farlo o che ti condizionerà a farlo prima, quando decidi di fare l'impianto. Quindi la connessione sarà la vera sfida dei prossimi dieci anni per tutti i settori. Essere connessi e nello stesso tempo applicare dei protocolli che sono iOS, android e Windows. In questi tre mondi noi dobbiamo esserci.

Q: *Dando uno sguardo al percorso innovativo di Nice, quali sono gli strumenti che reputa più importanti per aumentare la capacità dell'organizzazione di innovare?*

A: Di fatto ci sono alcuni elementi sul quale noi lavoriamo quando decidiamo di

fare open innovation. L'open innovation non è un processo, ma è qualcosa che è all'interno dell'azienda. Quindi ci sono una serie di persone, di gruppi di persone che lavorano su dei progetti e questi progetti, come nel caso di HomeKit, sono stati creati per una esigenza strategica, superando quelli che erano in quel momento erano i classici rapporti con l'end user, ovvero tramite applicazioni proprietarie delle aziende. Noi abbiamo deciso di non farlo per entrare in una nuova logica completamente diversa. Questo è avvenuto perché quasi sempre quando cerchiamo di fare dell'innovazione, cerchiamo di essere trasversali e diversi rispetto tutti gli altri. A volte abbiamo sbagliato, a volte abbiamo invece fatto delle innovazioni che ancora oggi sono parte integrante del progetto Nice. Quindi non c'è un meccanismo tale per cui ci si mette intorno ad un tavolo e si decide "questa è l'innovazione", innovazione è un processo che passa dal product manager, al commerciale, alla R&D, alla persone in carica del gruppo che interviene quando facciamo le business review. Noi abbiamo un'abitudine di fare business review sempre su tutte le varie attività, e c'è una business review dedicata a open innovation: capiamo come stiamo performando, cosa stiamo facendo, perché indirizzarci verso una tecnologia piuttosto che un'altra.

Q: *Quali sono le divisioni che performano meno all'interno di Nice?*

A: Sicuramente la business unit che performa meno, e che noi abbiamo sottovalutato, è tutta la parte di alarm system che è uno degli elementi sul quale oggi stiamo soffrendo di più rispetto a gate e screen e questo è dettato da due fattori principali: il primo non abbiamo capito che il mercato stava correndo ad una velocità completamente diversa dalla nostra e il secondo è che siamo stati molto lunghi nel time to market. Il time to market che doveva portare alla luce il prodotto due anni fa è uscito quest'anno e quindi con un ritardo incredibile. Oggi stiamo facendo una serie di azioni in preparazione di un lancio già di un nuovo prodotto per cercare di colmare questo gap. Questo per noi è un elemento più di integrazione dei nostri sistemi perché per noi l'allarme è la centrale che integra tutti i nostri sistemi: per noi è prioritario riuscire a rientrare in modo pesante in quest'area di business dove in realtà oggi abbiamo in parte fallito.

Q: *Come vede a posteriori i modelli della linea parking?*

A: La linea parking è stato un insuccesso, ma anche in quel caso abbiamo deciso di abbandonarla: abbiamo deciso, a differenza dell'alarm system dove continuiamo ad investire, di chiudere completamente la divisione perché abbiamo capito di aver sbagliato. Il ritardo che avevamo rispetto ai competitor era così grande che abbiamo deciso di non continuare se non facendo un'acquisizione, ma l'acquisizione non è stata fatta.

Q: *M&A, ovvero cosa acquisire e cosa produrre e sviluppare internamente?*

A: L'allarme era un focus sul quale volevamo entrare acquisendo know-how esternamente. Con il parking la logica era la stessa solo che non abbiamo trovato nessuna azienda disponibile nel fare un'operazione straordinaria e quindi siamo partiti da zero all'interno dell'azienda. Noi quando facciamo operazioni straordinarie le facciamo per due motivi: acquisire know-how e acquisire quote di mercato.

Q: *Come fa Nice ad instaurare quel rapporto speciale con l'end user in una catena di distribuzione articolata?*

A: Difficile parlare di fidelizzazione verso l'end user visto che noi non abbiamo un contatto diretto, il quale si potrà avere con una serie di prodotti che faremo in futuro. L'installatore è il nostro cliente principale e fondamentale, e nei suoi confronti abbiamo due attività: la continua attività di formazione, la continua attività di fidelizzazione al brand e quindi creare Nice Club e tutte quelle attività necessarie per sentirsi parte di un club, di una famiglia, di un team. Per noi questo è un elemento di forza: formazione, creazione di team e appartenenza ad un gruppo. Questo sfocia poi nel progetto che abbiamo fatto di ThePlace che è stata la ciliegina sulla torta che ha fatto capire quanto era importante per Nice poter esprimere queste cose che noi facevamo e dicevamo durante le attività di formazione o di team building che facevamo con i vari nostri dealer nel mercato, questo è stato l'elemento di grande differenziazione. Oggi ThePlace è un catalizzatore per tutte queste attività che servono a far capire chi è Nice e perché siamo Nice.

Q: *Perché i fornitori risiedono in un raggio di 150 km dalla sede principale?*

A: I fornitori sono divisi in due categorie: i fornitori intesi come supplier, risultano essere fornitori che ci consentono di avere la produzione in loco e quindi richiediamo dei fornitori locali. I fornitori di materie prime o semilavorati vengono invece da tutto il mondo. I supplier che ci aiutano a produrre il prodotto sono localmente molto vicini e questa è stata una scelta voluta e ancora attuale e continuiamo a presidiare questi. Molti dei nostri fornitori presenti alla nascita di Nice lo sono tutt'oggi. Oggi c'è un cambiamento in atto da parte del gruppo dove alcune attività le stiamo riportando in house, non più tramite outsourcing per una scelta qualitativa del prodotto: vogliamo incrementare notevolmente la qualità del prodotto tramite investimenti diretti.

Q: *Immissione nel mercato di nuovi prodotti: ci possiamo sbilanciare verso un orientamento particolare?*

A: Di sicuro tutto ciò che riguarda la parte di IoT: tutta la connettività, ovvero tutto ciò che stiamo facendo da qua ai prossimi dodici ventiquattro mesi sono tutti prodotti legati alla connettività. Fra dodici mesi gran parte del catalogo Nice, su tutte le linee di business, sarà connesso. Questa è la vera trasformazione: per fare questo significa cambiare tutto. Questo è un altro passo di differenziazione importante rispetto al resto del mercato, pensiamo che nessuno sia pronto oggi a offrire una gamma come quella che offriremo noi fra poco, quindi per noi questa è la nostra linea strategica che stiamo portando avanti.

Q: *Si può parlare di premium price per il prodotto Nice?*

A: Sì, il nostro è un premium price, giustificato da una serie di fattori: design, ergonomia, semplicità d'uso del prodotto, molto friendly, ma anche un sales force estremamente efficace nel mercato in grado di esprimere i valori di Nice.

Q: *Che minacce possono esserci per Nice?*

A: Le minacce ci sono sempre e sono continue, e sono legate da tutti i competitor, nessuno escluso. Ma ritengo che per noi il poter essere tra i pionieri, e quindi essere tra i primi nelle tecnologie o comunque nella presentazione dei prodotti,

ci consente di avere un minimo vantaggio competitivo, ad esempio la linea Hi-Speed. Questi elementi sono coloro che fanno di Nice, nonostante i molteplici player che cercano di prendere le quote di mercato di Nice, di mantenere questa forte differenziazione.

Q: *Nice ha rivoluzionato il settore?*

A: Nice ha spostato il mercato verso un bisogno diverso: il vero cambiamento del mercato è quando tu capisci il bisogno del mercato stesso. Si deve essere sempre in tensione con i bisogni di mercato. L'innovazione di Nice è consistita nell'interpretare un bisogno che fino ad allora non era stato esplorato, e lo abbiamo fatto con successo, ma ora ci sono altri bisogni e attualmente stiamo lavorando su questi nuovi bisogni che non cambiano su quelli iniziali ma che si aggiungono a questi.

Q: *Quali sono i rapporti con Digital Magics?*

A: Con Digital Magics abbiamo un rapporto privilegiato: siamo azionisti come Holding, non come Nice Spa, e abbiamo un radar particolare in tutte quelle che sono le startup tecnologiche legate al mondo dell'Iot. Ci aiutano a fare scouting continuo in questo settore e non è detto che nel prossimo futuro ci siano altre startup che partiranno nel mondo dell'IoT.

Appendice B

Lettere agli azionisti

2006

Signori Azionisti, l'anno 2006 rappresenta per il gruppo Nice un anno importante con il successo dell'operazione di quotazione avvenuta il 19 maggio nel segmento Star di Borsa Italiana. Il cammino per raggiungere questo traguardo è stato un'occasione importante per rinforzare lo spirito di squadra, e prendere ulteriormente coscienza delle nostre potenzialità. Concedersi alla valutazione del mercato azionario è stato stimolante perché abbiamo avuto un riscontro nuovo e diverso della qualità del nostro lavoro. I risultati dell'esercizio 2006 che vi presentiamo in queste pagine confermano, ancora una volta, una forte crescita nei ricavi e negli utili, la cui marginalità ci permette di qualificarci come una delle società maggiormente profittevoli. La quotazione, come in più occasioni ho manifestato, rappresenta un traguardo da cui partire per imprimere ulteriormente accelerazione ai nostri piani di sviluppo che prevedono forti investimenti a sostegno dei drivers che fanno di Nice un brand a livello mondiale nel settore dell' "Home Automation", ovvero il rafforzamento dell'attuale rete distributiva e sviluppo in nuovi mercati per essere sempre più una realtà internazionale, l'ampliamento della gamma di prodotti delle nostre business units, lo sviluppo di prodotti dal contenuto tecnologico sempre più elevato e dal design ergonomico. Ulteriore slancio alla nostra crescita potrebbe provenire da acquisizioni mirate qualora si presentino in tal senso occasioni favorevoli. I risultati ottenuti sono "solo" una conseguenza della nostra capacità di anticipare i desideri delle persone con prodotti e servizi che ne migliorino la

qualità della vita in modo creativo: una conseguenza della nostra capacità di continuare ad essere Nice. Gli obiettivi ambiziosi ed impegnativi che ci siamo posti nascono anche dalla consapevolezza della professionalità e della passione delle persone che lavorano in Nice. A costoro e a voi tutti un sincero ringraziamento per il sostegno e la fiducia.

2007

Signori Azionisti, il 2007 è stato per il Gruppo Nice un anno di grande importanza, da un lato per il rafforzamento delle strategie commerciali avviate negli esercizi precedenti, dall'altro per l'inizio di una nuova fase di crescita sotto il profilo commerciale, di prodotto e organizzativo, nel perseguimento della nostra vision: diventare gli specialisti nella gestione di sistemi d'automazione integrati grazie a una gamma completa di prodotti intelligenti, caratterizzati da una grande semplicità d'uso. Le performance economiche dell'anno appena concluso, presentate nelle pagine che seguono, confermano una crescita dei ricavi a doppia cifra che, unita alla solidità finanziaria che da sempre ci contraddistingue, consentono di perseguire significativi piani di sviluppo. In quest'ottica, i risultati si sono tradotti: nell'apertura di due nuove filiali estere e nell'ulteriore ampliamento dell'offerta di prodotto all'interno delle tradizionali aree di business; nel perseguimento di strategie di sviluppo per linee esterne al fine di individuare nuovi partner sinergici e complementari a Nice; nei crescenti investimenti in ricerca e sviluppo per rispondere alle attuali richieste di risparmio energetico e di maggiore sicurezza; nel portare avanti con forza le iniziative che consentono di allargare e rendere accessibili i vantaggi dei sistemi di automazione Nice a tutti i potenziali pubblici. Il nostro impegno a perseguire gli obiettivi di crescita di lungo periodo del Gruppo è costante: lo spirito di squadra, le competenze e la passione di quanti lavorano nelle diverse aree e a tutti i livelli organizzativi costituiscono la base con cui affrontare nuove e ambiziose sfide. A tutti voi che continuate a credere nel nostro progetto, un sincero ringraziamento.

2008

Signori Azionisti, il 2008 per il Gruppo Nice è stato un anno di crescita, sia per lo sviluppo interno, sia per le nuove acquisizioni realizzate nel corso del primo semestre, che hanno permesso di implementare le strategie di prodotto e di aumentare il breakdown geografico. Inoltre, il Gruppo ha continuato nel suo percorso di forte sviluppo commerciale anche in aree storicamente deboli, acquisendo così ulteriore forza competitiva e una copertura internazionale sempre più stabile e capillare. Grazie alla strategia di crescita per linee esterne, l'attività di R&D - funzione chiave per Nice - ha avuto un ulteriore impulso. Oggi l'Azienda presenta una gamma ancora più ampia, completamente aggiornata con tecnologie all'avanguardia e fa l'ingresso in nuovi segmenti di mercato: i sistemi di allarme wireless e sistemi di automazione per applicazioni industriali. Una reingegnerizzazione spinta dei processi di supply chain ha permesso di incrementare il livello di servizio fornito, rispondendo con la massima attenzione ai bisogni dei clienti inoltre, il 2008 ha visto Nice fortemente impegnata su tematiche sociali. La nostra Società ha ottenuto importanti riconoscimenti grazie alla promozione di iniziative che consentono di allargare e rendere accessibili i vantaggi dei sistemi di automazione anche a coloro che hanno esigenze particolari, come le persone con disabilità e gli anziani. Da sempre, infatti, Nice pone in primo piano le persone: lo spirito di squadra, le accresciute professionalità e il commitment al risultato, sono alla base del futuro del Gruppo. In quest'ottica, l'Azienda ha avviato un intenso programma di formazione interna per investire sulle competenze, creando percorsi di sviluppo concreti per le risorse umane. Il Gruppo si presenta, alla fine del 2008, patrimonialmente molto solido e, pertanto, pur nel difficile contesto macroeconomico, affronta il 2009 con la sicurezza di portare a compimento i piani di investimento e di sviluppo previsti. Ringrazio tutti coloro che vogliono, insieme a noi, continuare a credere nei valori del progetto Nice.

2009

Signori Azionisti, l'anno 2009, caratterizzato dal noto contesto macroeconomico incerto e difficile, per il Gruppo Nice è stato intenso e impegnativo. Il nostro modello di business si è confermato vincente, mantenendo alta profittabilità focalizzandosi sull'obiettivo di crescita continua nei mercati internazionali e nazionali. Da parte del Management sono stati attuati grandi sforzi per non disperdere energie e risorse, per agire con tempestività, attuando i piani definiti a inizio anno; abbiamo potuto contare sulla nostra solidità finanziaria, sulle nostre capacità, sul forte commitment dei nostri dipendenti e sulla capacità di innovazione che da sempre ci caratterizza. Abbiamo implementato processi di miglioramento a tutti i livelli. Ci siamo dotati di nuove competenze in sintonia con gli obiettivi e le strategie aziendali rafforzando il Management del Gruppo nell'ambito della Direzione Generale, dell'area Sales, dell'Industrializzazione e R&D. La nuova organizzazione dell'area Sales ha contribuito a dare nuova forza allo sviluppo commerciale nel mondo, accrescendo la nostra competitività e rafforzando la copertura internazionale. A novembre si è concretizzata l'apertura di una filiale nell'area mediorientale. Per quanto riguarda lo sviluppo dell'offerta di prodotto, il 2009 ci ha visto protagonisti con il lancio sul mercato della nuova linea di sistemi di allarme wireless NiceHome System, e dell'innovativa gamma di sistemi di automazione per cancelli, garage, tende e tapparelle. Nice offre così una selling proposition che ci permette di cogliere ogni opportunità: entrare in settori complementari e sinergici rispetto al nostro core business ed essere ancora più forti nel settore tradizionale. Parallelamente il management si è impegnato in un attento ed efficace controllo dei costi per essere agili e pronti al cambiamento. Grazie a questo, nel secondo semestre abbiamo mantenuto gli impegni di investimenti in innovazione tecnologica al fine di essere ancora più attrezzati al raggiungimento degli obiettivi di medio/lungo periodo. La situazione finanziaria del Gruppo, a fine 2009, si presenta davvero molto solida; questo ci permette di essere sereni e preparati per affrontare il 2010. Sono convinto che, in contesti di elevata incertezza e variabilità, a tutti i livelli aziendali serva grande competenza e creatività, facendo leva sui nostri punti di forza, con spirito imprenditoriale, puntando all'innovazione non

solo di prodotto. Ho sempre pensato, e mai come oggi, che il valore di un'azienda si crea con le idee. Ringrazio tutti coloro che vogliono, insieme a noi, continuare a seguirci in questa sfida per cercare di creare reale valore sostenibile.

2010

Signori Azionisti, sono particolarmente soddisfatto dei risultati conseguiti da Nice nel corso del 2010, che presentano una crescita dei ricavi e degli utili confermando una posizione finanziaria estremamente solida. A livello generale, abbiamo raccolto i frutti degli investimenti intrapresi nel 2009 in termini di inserimento di nuove capacità manageriali e di investimenti in ricerca e sviluppo. Il Gruppo ha saputo dimostrare flessibilità e capacità di reagire prontamente alle influenze dello scenario economico mondiale, che presenta un leggero miglioramento, ma ha sempre caratteristiche di instabilità a causa delle tensioni sul debito sovrano di alcuni paesi europei e del rincaro prezzi delle materie prime. Siamo riusciti a migliorare la marginalità grazie al forte lavoro di industrializzazione che ha permesso delle efficienze, alla capacità di sostenere il prezzo sul mercato e a un importante sforzo di internazionalizzazione commerciale che ci ha permesso interessanti crescite in Est Europa, Medio Oriente e Asia. Nel secondo semestre dell'anno abbiamo dedicato ulteriori risorse per innovare il prodotto e migliorare i processi, con il duplice obiettivo di incrementare la soddisfazione dei nostri clienti e costruire lo sviluppo strategico del Gruppo. Due eventi a fine 2010 sono già stati la testimonianza di questo orientamento: la presentazione al mercato di una gamma di prodotto completamente rinnovata nel design, e dotata di sistemi wireless alimentati dall'energia solare; l'acquisizione di FontanaArte, marchio di eccellenza con una grande tradizione nella realizzazione di sistemi d'illuminazione e complemento d'arredo. Questa operazione permette al Gruppo Nice di entrare in un settore complementare e proseguire nel piano di sviluppo di soluzioni integrate per la casa; un nuovo arricchimento alla nostra ricerca di eleganza

ed eccellenza. Inoltre, a livello di comunicazione, il 2010 è stata l'occasione per rafforzare i valori aziendali e la vision nella creazione "di un mondo senza barriere" rilanciando il concept "BeDifferent, BeNice", il nostro way of thinking quotidiano, la nostra leva strategica per cogliere prontamente le richieste di un mercato in costante cambiamento. Essere stati selezionati tra le eccellenze italiane per l'esposizione universale di Shanghai 2010 è stata un'opportunità di visibilità unica e un'occasione per rispondere alla crisi rilanciando il nostro Sistema Paese. Ritengo, infatti, che il rilancio del Made in Italy, la valorizzazione delle nostre capacità industriali e della creatività rappresenti la scommessa per il futuro, il vantaggio competitivo del sistema Italia nel mondo. Con entusiasmo e nuova grinta affrontiamo l'anno 2011, ringraziando tutti per continuare a credere nel mondo Nice.

2011

Signori Azionisti, i risultati del Gruppo che trovate in questo bilancio sono stati molto positivi e di soddisfazione. Nice nel 2011 è protagonista di un'ottima performance sia in termini di utile netto che di ricavi consolidati, grazie al percorso di cambiamento e spinta alla crescita intrapreso nell'ultimo triennio, in termini di strategia di ampliamento geografico, di allargamento della piattaforma di prodotto e di brand, all'interno di un quadro macroeconomico difficile e di crisi strutturale del mercato europeo. Con grande efficacia è stato perseguito dal Management l'obiettivo di espansione nei mercati in cui Nice non era ancora presente, e che meno soffrivano della crisi economica: il Sudamerica, il continente asiatico, con una importante Joint Venture, i Paesi di lingua tedesca, garantendo così a Nice una presenza importante equamente distribuita sul globo. Traguardi raggiunti con incisività e velocità. Gli obiettivi della strategia erano legati anche al prodotto. Il Gruppo ha così continuato a investire mettendo a segno: il completamento della gamma Screen con le motorizzazioni per tende veneziane; il lancio nel mercato della nuova business unit per sistemi di parcheggio, NicePark; il compimento del

lancio della nuova gamma Era, con design e tecnologie a carattere di assoluta innovazione per il settore. L'investimento nello sviluppo di automazioni wireless e solare, diventa una strategia vincente in una situazione di inevitabile flessione di costruzione di nuovi edifici, che è compensata dall'aumento del tasso di refurbishing. Inoltre, l'investimento nell'integrazione dei sistemi di prodotto del Gruppo si rivela la corretta strategia per entrare in modo più incisivo nel canale della prescrizione e l'affiancamento di un second brand, rappresenta una nuova possibilità per conquistare nuove fasce di mercato. Ritengo che gli investimenti fatti, sia in termini di espansione geografica che di allargamento del portafoglio prodotti, ci fanno guardare con ottimismo al prossimo triennio. Il Management della società è impegnato per cogliere ogni occasione di ulteriore crescita.

2012

Signori Azionisti, con sincero entusiasmo presento i risultati conseguiti nell'anno 2012. Il Gruppo Nice si conferma un'azienda che continua a crescere e a generare profitto, grazie alle scelte strategiche operate sia in termini di efficienza che di anticipazione degli scenari futuri. L'importante impegno nella riorganizzazione delle piattaforme produttive e logistiche, unitamente all'opera di severo controllo dei costi, ci hanno permesso di garantire e migliorare la redditività del Gruppo, pur in presenza di un quadro macroeconomico in continuo peggioramento, in particolare in Europa. Abbiamo portato a compimento le strategie di allargamento geografico che ci eravamo prefissati (Sud America, Paesi di lingua tedesca, Cina) e aperto una importante filiale distributiva a Dubai, garantendo a Nice una presenza equamente distribuita sul globo e confermando il nostro costante focus internazionale. È stato altresì portato a compimento il lancio della nuova gamma di prodotto Era, con design e tecnologie a carattere di assoluta innovazione: in particolare, le automazioni wireless e solare, per proseguire in una strategia che risponde alle esigenze di ristrutturazione degli edifici con prodotti flessibili e facilmente integrabili, al fine di offrire un reale vantaggio al nostro utilizzatore

finale. Contemporaneamente, è stato avviato il processo di riorganizzazione della struttura commerciale secondo il canale distributivo, a livello globale, al fine di rispondere in modo incisivo e più veloce ai cambiamenti dei mercati e conquistare nuove fasce e nicchie. Inoltre, grande impegno da parte del Management è stato dedicato al rilancio del brand FontanaArte, sia in termini organizzativi sia in termini di prodotto: si è dato vita a una rinnovata linea di lampade grazie alla collaborazione con una nuova generazione di designer internazionali e all'uso di materiali non convenzionali. A fine 2011 ci siamo lasciati con una mia richiesta di forte impegno per l'anno che sarebbe arrivato, che si prospettava incerto e dai segnali poco rassicuranti; ma, la spinta all'innovazione e l'alto tasso di internazionalizzazione, che ci contraddistinguono mi fanno essere comunque ottimista per il biennio 2013-2014. Il mio pensiero e ringraziamento va a chi, anche nelle difficoltà, ha continuato con lo stesso entusiasmo, a contribuire allo sviluppo di quest'impresa con impegno ed energia, per garantirne il successo e la solidità economica. Inizia un nuovo anno nel quale ridisegnare il futuro del Gruppo Nice con gli elementi che da sempre ci contraddistinguono: la passione, la ricerca di emozioni, la curiosità, l'interesse di chi vuole scoprire, il pensare da punti di vista diversi e contro corrente. Probabilmente sarà un anno difficile, tanto quanto quello passato, ma ancora una volta rimango convinto che le persone di Nice potranno fare la differenza.

2013

Egredi Azionisti, quest'anno per me, come imprenditore, è stato un anno particolarmente significativo. Il 2013 per Nice rappresenta il raggiungimento del grande traguardo, ottenuto anche grazie a voi, di 20 anni di vita dell'azienda dalla sua fondazione nel 1993. Ripercorrendo la crescita veloce e significativa, le diverse sfide e cambiamenti affrontati in termini organizzativi, di settore, di nuovi scenari

macroeconomici e politici, Nice oggi è un'azienda capace di distinguersi: una realtà internazionale, veloce e snella, pronta a ridisegnare il proprio futuro, che continua a investire sul territorio nazionale. Focalizzandoci sull'andamento dell'anno, il Gruppo è riuscito a contenere la flessione dei volumi in un contesto macroeconomico che si è riconfermato molto difficile in Europa. Abbiamo perseguito con efficacia le azioni di miglioramento e razionalizzazione avviate nei mercati più importanti, rafforzato la presenza commerciale nelle Americhe e nel Middle East; investimenti strategici sono stati direzionati nelle varie business units di prodotto e abbiamo iniziato a mettere le basi per nuovi approcci verso l'utilizzatore finale, integrando anche l'offerta dell'elettronica di comando Nice per la gestione e il controllo della luce. Ritengo necessario mantenere il forte focus sul sistema prodotto: design, semplicità, servizio e innovazione, per semplificare le azioni quotidiane ai target cui ci rivolgiamo. Inoltre, l'Azienda si sta sensibilizzando verso nuove contaminazioni e collaborazioni trasversali per individuare soluzioni innovative nella gestione dell'automazione e illuminazione del building, e per la creazione di possibili sinergie con il mondo digitale. Il Gruppo Nice conferma la sua stabilità finanziaria, che, unita al presidio internazionale dei mercati, ci permette di avere grinta e positività per il prossimo biennio, per cogliere nuove opportunità all'interno di scenari fortemente competitivi.

2014

Signori Azionisti, con soddisfazione il 2014 si presenta con un bilancio positivo; in particolare in Europa, nei mercati non tradizionali per Nice, e nelle Americhe, abbiamo avuto buoni risultati nelle vendite, grazie al rafforzamento dei presidi commerciali; confermiamo, inoltre, la nostra capacità di generare cassa, che ci permette di mantenere una forte solidità finanziaria. Nel 2014 il Management si è focalizzato sul sistema prodotto, sul valutare le nuove frontiere dell'Internet of Things, perseguendo un processo di sensibilizzazione verso contaminazioni e

collaborazioni trasversali, alla ricerca di soluzioni innovative nella gestione dell'automazione e illuminazione del building, e per la creazione di possibili sinergie con il mondo digitale. Riteniamo che le opportunità nell'innovazione digitale debbano diventare parte integrante del sistema di offerta verso i nostri pubblici di riferimento. Si è iniziata, inoltre, una maggiore focalizzazione sul mondo del Contract con lo sviluppo, da un lato, di linee di prodotto dedicate, in particolare nell'ambito delle schermature solari e della gestione della luce, che si avvalgono delle competenze tecniche trasversali del Gruppo e, dall'altro, di una comunicazione mirata a questo target. Contemporaneamente si è proceduto con una mappatura delle aree strategiche di mercato ad alto potenziale nel Resto del mondo, per sostenere la crescita in futuro. Affrontiamo il 2015 con il rafforzamento della squadra, con l'ingresso di nuovi profili, con la convinzione di poter perseguire gli obiettivi di crescita che ci siamo dati, forti della nostra solidità finanziaria e dello sviluppo delle competenze che distinguono la nostra identità. Ringrazio tutta la rete Nice: i collaboratori interni ed esterni, i fornitori e tutti voi per contribuire quotidianamente alla crescita del Gruppo, per essere portatori di valore per quest'impresa.

2015

Signori Azionisti, rivolgo lo sguardo con soddisfazione all'anno appena passato e molti sono i traguardi raggiunti insieme alla ricerca del "nostro mix" per la crescita. Abbiamo una grande ricchezza da condividere: la nostra diversità, la nostra cultura, un eco-sistema di stimoli. L'azienda è un bene sociale, in continuo cambiamento perché fatta di persone, che esprimono talenti e aspirazioni. Nel 2015 ci siamo mossi lungo due direttrici: la prima di focalizzazione sull'integrazione dei prodotti, grazie alle nuove tecnologie disponibili in tema di Smart Home e Internet of Things. In particolare, gli investimenti negli eventi internazionali a cui abbiamo partecipato (la manifestazione triennale R+T di Stoccarda a febbraio ed EuroLuce di Milano ad aprile) hanno avuto un grande apprezzamento da parte

del pubblico, un momento importante di condivisione del nostro racconto di prodotto, fatto di valori e persone. La seconda di uno sviluppo culturale nell'ottica della responsive economy e di un rinnovo dei processi organizzativi per la contaminazione del Gruppo alle opportunità offerte dal mondo digitale, creando un vero e proprio laboratorio internazionale che permetta di costruire una piattaforma di scambio continuo con le nostre reti. L'efficacia di questi percorsi intrapresi dal Management è confermata dalla crescita dei volumi sia nei nostri mercati di riferimento storici, sia fuori dall'Europa che, unita alla buona generazione di cassa, ci permette di continuare negli ambiziosi piani di investimento previsti per lo sviluppo di tecnologie, impianti, prodotti e mercati. Per crescere e generare valore, l'innovazione deve abitare l'impresa come linfa vitale che scorre in ogni sua parte e necessita di luoghi dedicati, aperti all'incontro e alla contaminazione. La Direzione e il Management di Nice ha deciso di arricchire il proprio eco-sistema di stimoli, mettendo al centro la rinnovata capacità di pensare le comunità. ThePlace è il "luogo Nice" deputato a questo: uno spazio sociale, aperto dalla seconda metà del 2015, che vuole avviare un percorso concreto per coltivare la creatività e restituire nuove prospettive di crescita economica. Quattro sono le parole chiave che ne identificano l'identità: #Design Thinking #Community #Experience #Knowledge, che si traducono in workshop, convegni, mostre in tema di digital innovation e design, spazi per una nuova accoglienza con i clienti e, soprattutto con i dipendenti. ThePlace rappresenta il nostro volano per migliorare i processi di integrazione con le reti. L'esperienza maturata proprio quest'anno mi rende più ottimista nel proseguire il nostro mix per la crescita futura con la capacità di essere aperti, in accoglienza del cambiamento.

2016

Signori Azionisti, nel 2016 abbiamo dato vita al progetto "Made of Nice", e ha preso reale forma il progetto dello spazio sociale ThePlace, la nostra piazza. Abbiamo messo al centro del nostro mondo la persona come valore aggiunto della

nostra impresa, la sua autenticità, la passione del lavoro quotidiano che dà forma e qualità al valore aziendale. Abbiamo messo al centro il prodotto come relazione con i nostri distributori, installatori e consumatori. ThePlace è la porta aperta sul mondo esterno, la camera di compensazione per l'offerta di soluzioni dell'azienda e il bisogno di significato delle diverse comunità. Qui, nell'accoglienza quotidiana delle "persone" da ogni luogo del mondo, l'identità Nice si smaterializza e ricompone, espandendosi e esplorando altri significati che la faranno evolvere. È qui dove gli elementi del nostro ecosistema, a partire dalle funzioni aziendali, si incontrano tra di loro e con il mondo esterno e partecipano allo scambio che dà forma al futuro; sono oltre 5.000 le persone passate in un anno di formazione, eventi aziendali interni e con i partner commerciali, del mondo economico, del territorio. Ora la sfida è l'esplorazione e la creazione della convergenza tra reale e digitale per aggiungere un'altra dimensione alla rete Nice in cui moltiplicare esponenzialmente le opportunità del nostro cambiamento: uno scambio costante tra i due mondi, dove ognuno "informa" costantemente l'altro di sé, con un approccio da realtà aumentata e non virtuale. Quanto si costruisce nel luogo fisico deve riverberarsi in quello digitale e quanto creato in questo deve materializzarsi in modi tangibili, continuando in questo modo ad ampliare i confini e i significati di brand, aumentandone la rilevanza agli occhi di una comunità definita in termini di appartenenza "culturale" più che geografica. Abbiamo iniziato attività e processi per favorire la biodiversità culturale, la velocità di adattamento e la permeabilità. Nice oggi è un insieme di cluster, diversità culturali, realtà produttive e umane, tra loro connesse: una ricchezza a cui dare identità unica, per migliorare la qualità della vita nella casa. Vogliamo indossare l'archetipo del viandante e del precursore per proporre soluzioni che possano dare forma al benessere nell'abitare, costruendo concreti e veri dialoghi con il mondo futuro delle architetture. Le emozioni, le persone, i dialoghi, le testimonianze e le esperienze che ho, e che abbiamo condiviso con le persone del mondo Nice, mi confermano la solidità nella scelta dei nostri valori, della nostra capacità di essere aperti, in accoglienza del cambiamento.

Referenze

- Ahuja, Gautam e Riitta Katila (2001). «Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study». In: *Strategic Management Journal* 22.3, pp. 197–220. ISSN: 01432095. DOI: [10.1002/smj.157](https://doi.org/10.1002/smj.157).
- Albury, David (2005). «Fostering innovation in public services». In: *Public money and management* 25.1, pp. 51–56.
- Alexander, Allen T e Dominique Philippe Martin (2013). «Intermediaries for open innovation: A competence-based comparison of knowledge transfer offices practices». In: *Technological Forecasting and Social Change* 80.1, pp. 38–49.
- Allen, Thomas J e Stephen I Cohen (1969). «Information flow in research and development laboratories». In: *Administrative Science Quarterly*, pp. 12–19.
- Almirall, Esteve et al. (2010). «Open versus Closed Innovation : A Model of Discovery and Divergence Published by : Academy of Management OPEN VERSUS CLOSED INNOVATION : A MODEL OF DISCOVERY AND DIVERGENCE». In: 35.1, pp. 27–47. ISSN: 03637425. DOI: [10.5465/AMR.2010.45577790](https://doi.org/10.5465/AMR.2010.45577790). arXiv: [z0037](https://arxiv.org/abs/20037).
- Baba, Yasunori et al. (2009). «How do collaborations with universities affect firms' innovative performance? The role of "Pasteur scientists" in the advanced materials field». In: *Research Policy* 38.5, pp. 756–764.
- Baregheh, Anahita et al. (2009). «Towards a multidisciplinary definition of innovation». In: *Management Decision* 47.8, pp. 1323–1339. ISSN: 0025-1747. DOI: [10.1108/00251740910984578](https://doi.org/10.1108/00251740910984578). arXiv: [Aluxurybrandmanagementframeworkbuiltfromhistoricalreviewandcasestudyanalysis](https://arxiv.org/abs/Aluxurybrandmanagementframeworkbuiltfromhistoricalreviewandcasestudyanalysis). URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/00251740910984578>.
- Barney, Jay (1991). «Firm resources and sustained competitive advantage». In: *Journal of management* 17.1, pp. 99–120.

- Baskaran, Shruthi e Khanjan Mehta (2016). «What is innovation anyway? Youth perspectives from resource-constrained environments». In: *Technovation* 52-53, pp. 4–17. ISSN: 01664972. DOI: [10.1016/j.technovation.2016.01.005](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.01.005). URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2016.01.005>.
- Bessant, John e Joe Tidd (2007). *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons.
- Bhattacharya, Mita e Harry Bloch (2004). «Determinants of innovation». In: *Small Business Economics* 22.2, pp. 155–162. ISSN: 0921898X. DOI: [10.1023/B:SBEJ.0000014453.94445.de](https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000014453.94445.de). arXiv: [arXiv:1011.1669v3](https://arxiv.org/abs/1011.1669v3).
- Boudreau, Kevin e Karim Lakhani (2009). «How to manage outside innovation». In: *MIT Sloan management review* 50.4, p. 69.
- Bozeman, Barry (2000). «Technology transfer and public policy: a review of research and theory». In: *Research policy* 29.4, pp. 627–655.
- Cannarella, Carmelo e Valeria Piccioni (2011). «Traditiovations: Creating innovation from the past and antique techniques for rural areas». In: *Technovation* 31.12, pp. 689–699.
- Cassiman, Bruno e Reinhilde Veugelers (2006). «In Search of Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition». In: *Management Science* 52.1, pp. 68–82.
- Chesbrough, Henry (2010). «Business model innovation: Opportunities and barriers». In: *Long Range Planning* 43.2-3, pp. 354–363. ISSN: 00246301. DOI: [10.1016/j.lrp.2009.07.010](https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010). arXiv: [z0037](https://arxiv.org/abs/z0037). URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.
- (2012). «Open Innovation: Where We’ve Been and Where We’re Going». In: *Research-Technology Management* 55.4, pp. 20–27. ISSN: 08956308. DOI: [10.5437/08956308X5\504085](https://doi.org/10.5437/08956308X5\504085). arXiv: [arXiv:1011.1669v3](https://arxiv.org/abs/1011.1669v3). URL: <http://openurl.ingenta.com/content/xref?genre=article{\&}issn=0895-6308{\&}volume=55{\&}issue=4{\&}spage=20>.
- Chesbrough, Henry W (2003). «The era of Open Innovation». In: *MIT Sloan Management Review*, pp. 35–42. ISSN: 15329194. DOI: [10.1371/journal.pone.0015090](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0015090). arXiv: [arXiv:1011.1669v3](https://arxiv.org/abs/1011.1669v3).

- Chesbrough, Henry W (2007). «Why companies should have Open Business models». In: *MIT Sloan Management Review* 48.2, pp. 22–28. ISSN: 15329194. DOI: [10.1111/j.1540-5885.2008.00309_1.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00309_1.x).
- Christensen, Clayton M (1997). «Making strategy: Learning by doing». In: *Harvard business review* 75.6, pp. 141–156.
- Chuluun, Tuugi et al. (2017). «Firm network structure and innovation». In: *Journal of Corporate Finance* 44, pp. 193–214. ISSN: 09291199. DOI: [10.1016/j.jcorpfin.2017.03.009](https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.03.009). URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.03.009>.
- Cohen, Wesley M e Daniel A Levinthal (1990). «Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning». In: *Administrative Science Quarterly* 35.1, pp. 128–152.
- Cooper, Robert G (2005). *Product leadership: Pathways to profitable innovation*. Basic books.
- Crossan, Mary M. e Marina Apaydin (2010). «A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature». In: *Journal of Management Studies* 47.6, pp. 1154–1191. ISSN: 00222380. DOI: [10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x). arXiv: [z0022](https://arxiv.org/abs/z0022).
- Dahlander, Linus e David M. Gann (2010). «How open is innovation?» In: *Research Policy* 39.6, pp. 699–709. ISSN: 00487333. DOI: [10.1016/j.respol.2010.01.013](https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.013). URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.013>.
- Damanpour, Fariborz (1996). «Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models». In: *Management science* 42.5, pp. 693–716.
- D’Aveni, Richard A. (1998). «Waking up to the new era of hypercompetition». In: *Washington Quarterly* 21.1, pp. 183–195. ISSN: 15309177. DOI: [10.1080/01636609809550302](https://doi.org/10.1080/01636609809550302).
- Drucker, Peter (1985). «Entrepreneurship and innovation: Practice and principles». In: *NY: Harper Business*.
- Drucker, Peter Ferdinand (1994). *Post-capitalist society*. Routledge.
- Du Plessis, Marina (2007). «The role of knowledge management in innovation». In: *Journal of knowledge management* 11.4, pp. 20–29.

- Etgar, Michael (2008). «A descriptive model of the consumer co-production process». In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 36.1, pp. 97–108. ISSN: 00920703. DOI: [10.1007/s11747-007-0061-1](https://doi.org/10.1007/s11747-007-0061-1).
- Eveleens, Chris (2010). «Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications». In: *Science* April, pp. 1–16. URL: <http://www.lectoraatinnovatie.nl/wp-content/uploads/2011/01/Innovation-management-literature-review-.pdf>.
- Foss, Nicolai J. et al. (2011). «Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices». In: *Organization Science* 22.4, pp. 980–999. ISSN: 1047-7039. DOI: [10.1287/orsc.1100.0584](https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0584). URL: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1100.0584>.
- Freeman, Christopher (1982). «The economics of industrial innovation». In:
- Gianodis, Peter et al. (2010). «Advancing a Typology of Open Innovation». In: *International Journal of Innovation Management* 14.04, pp. 531–572. ISSN: 1363-9196. DOI: [10.1142/S1363919610002775](https://doi.org/10.1142/S1363919610002775). URL: <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919610002775>.
- Granstrand, Ove et al. (1992). «External technology acquisition in large multi-technology corporations». In: *R&D Management* 22.2, pp. 111–134.
- Greer, Charles R. e David Lei (2012). «Collaborative Innovation with Customers: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research». In: *International Journal of Management Reviews* 14.1, pp. 63–84. ISSN: 14608545. DOI: [10.1111/j.1468-2370.2011.00310.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00310.x).
- Gupta, Ashok K. et al. (1986). «A Model for Studying R&D. Marketing Interface in the Product Innovation Process». In: *Journal of Marketing* 50.2, p. 7. ISSN: 00222429. DOI: [10.2307/1251596](https://doi.org/10.2307/1251596). URL: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1251596?uid=3738512&uid=2&uid=4&sid=21102961735727>.
- Hansen, Morten T e Julian Birkinshaw (2007). «The innovation value chain». In: *Harvard business review* 85.6, p. 121.
- Higgins, Matthew J e Daniel Rodriguez (2006). «The outsourcing of R&D through acquisitions in the pharmaceutical industry». In: *Journal of financial economics* 80.2, pp. 351–383.

- Hiroyuki, Itami e W Roehl Thomas (1987). *Mobilizing invisible assets*.
- HOECHT, ANDREAS e PAUL TROTT (1999). «Trust risk and control in the management of collaborative technology development». In: *International Journal of Innovation Management* 3.03, pp. 257–270.
- Hoholm, Thomas e Per Ingvar Olsen (2012). «The contrary forces of innovation: A conceptual model for studying networked innovation processes». In: *Industrial Marketing Management* 41.2, pp. 344–356.
- Jacobs, D e H Snijders (2008). «Innovation routine: how managers can support repeated innovation». In: *Stichting Management Studies*.
- Jiménez-Barrionuevo, María Magdalena et al. (2011). «Validation of an instrument to measure absorptive capacity». In: *Technovation* 31.5, pp. 190–202.
- Johannessen, Jon-Arild et al. (2001). «Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?». In: *European Journal of Innovation Management* 4.1, pp. 20–31. ISSN: 1460-1060. DOI: [10.1108/14601060110365547](https://doi.org/10.1108/14601060110365547). arXiv: [n](https://arxiv.org/abs/n).
- Kanter, Rosabeth Moss (1984). *Change masters*. Simon e Schuster.
- Katz, Ralph e Thomas J Allen (1982). «Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups». In: *R&D Management* 12.1, pp. 7–20.
- Kimberly, John R (1981). «Managerial innovation». In: *Handbook of organizational design* 1.84, p. 104.
- Lazzeretti, Luciana e Francesco Capone (2016). «How proximity matters in innovation networks dynamics along the cluster evolution. A study of the high technology applied to cultural goods». In: *Journal of Business Research* 69.12, pp. 5855–5865. ISSN: 01482963. DOI: [10.1016/j.jbusres.2016.04.068](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.068). URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.068>.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992). «Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development». In: *Strategic Management Journal* 13.1 S, pp. 111–125. ISSN: 10970266. DOI: [10.1002/smj.4250131009](https://doi.org/10.1002/smj.4250131009). arXiv: [arXiv: 1011.1669v3](https://arxiv.org/abs/1011.1669v3).

- Lichtenthaler, Ulrich e Holger Ernst (2006). «Attitudes to externally organising knowledge management tasks: a review, reconsideration and extension of the NIH syndrome». In: *R&D Management* 36.4, pp. 367–386.
- Lin, Ru-Jen et al. (2010). «Customer relationship management and innovation capability: an empirical study». In: *Industrial Management & Data Systems* 110.1, pp. 111–133. ISSN: 0263-5577. DOI: [10.1108/02635571011008434](https://doi.org/10.1108/02635571011008434). arXiv: [1009.2453](https://arxiv.org/abs/1009.2453). URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02635571011008434>.
- March, James G (1991). «Exploration and Exploitation in Organizational Learning». In: *Organization Science* 2.1, pp. 71–87.
- Moore, Mark e Jean Hartley (2008). «Innovations in governance». In: *Public management review* 10.1, pp. 3–20.
- Nieto, Mariano e Pilar Quevedo (2005). «Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort». In: *Technovation* 25.10, pp. 1141–1157.
- Nohria, Nitin e Ranjay Gulati (1996). «Is slack good or bad for innovation?» In: *Academy of management Journal* 39.5, pp. 1245–1264.
- Ongaro, Martino (2017). «Technology Transfer: replacing universities with private organizations». B.S. thesis. Università Ca'Foscari Venezia.
- Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Panne, Gerben van der et al. (2003). «Success and Failure of Innovation: A Literature Review». In: *International Journal of Innovation Management* 07.03, pp. 309–338. ISSN: 1363-9196. DOI: [10.1142/S1363919603000830](https://doi.org/10.1142/S1363919603000830). URL: <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919603000830>.
- Patterson, William e Véronique Ambrosini (2015). «Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms». In: *Technovation* 36, pp. 77–89.
- Pavitt, K. (1984). «Sectoral patterns of innovation: Towards a taxonomy and a theory». In: *Research Policy* 13.1984, pp. 343–374.

- Payne, Adrian F. et al. (2008). «Managing the co-creation of value». In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 36.1, pp. 83–96. ISSN: 00920703. DOI: [10.1007/s11747-007-0070-0](https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0). arXiv: [jmkg.68.1.1.24036](https://arxiv.org/abs/jmkg.68.1.1.24036).
- Pittaway, Luke et al. (2004). «Networking and innovation: A systematic review of the evidence». In: *International Journal of Management Reviews* 5-6.3-4, pp. 137–168. ISSN: 14608545. DOI: [10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x](https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x).
- Prabhu, Jaideep C. et al. (2005). «The Impact of Acquisitions on Innovation: Poison Pill, Placebo, or Tonic?» In: *Journal of Marketing* 69.1, pp. 114–130. ISSN: 0022-2429. DOI: [10.1509/jmkg.69.1.114.55514](https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.114.55514).
- Roper, S et al. (2008). «Modelling the innovation value chain». In: *Research Policy* 37.6-7, pp. 961–977. ISSN: 00487333 (ISSN). DOI: [10.1016/j.respol.2008.04.005](https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.005).
- Rothwell, Roy (1994). «Towards the fifth-generation innovation process». In: *International marketing review* 11.1, pp. 7–31.
- Rothwell, Roy e Walter Zegveld (1985). *Reindustrialization and technology*. ME Sharpe.
- Rothwell, Roy et al. (1974). «SAPPHO updated-project SAPPHO phase II». In: *Research policy* 3.3, pp. 258–291.
- Sividas, Eugene e F Robert Dwyer (1998). «An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes». In: *Journal of marketing* 64.
- Souitaris, Vangelis (2002). «Technological trajectories as moderators of firm-level determinants of innovation». In: *Research Policy* 31.6, pp. 877–898. ISSN: 00487333. DOI: [10.1016/S0048-7333\(01\)00154-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00154-8).
- Teece, David J et al. (1990). *Firm capabilities, resources, and the concept of strategy: four paradigms of strategic management*. University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Consortium on Competitiveness & Cooperation.
- Thompson, Victor A (1965). «Bureaucracy and innovation». In: *Administrative science quarterly*, pp. 1–20.

- Tidd, Joe (1995). «Development of novel products through intraorganizational and interorganizational networks the case of home automation». In: *Journal of Product Innovation Management* 12.4, pp. 307–322.
- (2006). «A Review of Innovation Models». In: *Imperial College London*, pp. 1–17.
- Trott, Paul e Dap Hartmann (2009). «Why 'Open Innovation' Is Old Wine in New Bottles». In: *International Journal of Innovation Management* 13.04, pp. 715–736. ISSN: 1363-9196. DOI: [10.1142/S1363919609002509](https://doi.org/10.1142/S1363919609002509). arXiv: [arXiv:1011.1669v3](https://arxiv.org/abs/1011.1669v3). URL: <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919609002509>.
- Utterback, J. e W.J. Abernathy (1975). «A dynamic model of process and product innovation». In: *Omega*, 3(6) 6, pp. 639–656.
- Vargo, Stephen L. e Robert F. Lusch (2004). «Evolving to a New Dominant Logic for Marketing». In: *Journal of Marketing* 68.1, pp. 1–17. ISSN: 0022-2429. DOI: [10.1509/jmkg.68.1.1.24036](https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036). arXiv: [jmkg.68.1.1.24036](https://arxiv.org/abs/jmkg.68.1.1.24036). URL: <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>.
- Ven, Andrew H Van de e Everett M Rogers (1988). «Innovations and organizations: Critical perspectives». In: *Communication research* 15.5, pp. 632–651.
- Vermeulen, Freek e Harry Barkema (2001). «Learning through acquisitions». In: *Academy of Management Journal* 44.3, pp. 457–476. ISSN: 00014273. DOI: [10.2307/3069364](https://doi.org/10.2307/3069364). arXiv: [arXiv:1011.1669v3](https://arxiv.org/abs/1011.1669v3).
- Von Hippel, Eric (1978). «Successful industrial products from customer ideas». In: *The Journal of Marketing*, pp. 39–49.
- (2005). *Democratizing innovation*. MIT press.
- Vyas, Niren M et al. (1995). «An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework». In: *Journal of business & industrial marketing* 10.3, pp. 47–60.
- Wegner, Daniel M (1987). «Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind». In: *Theories of group behavior*. Springer, pp. 185–208.
- Wernerfelt, Birger (1984). «A resource-based view of the firm». In: *Strategic management journal* 5.2, pp. 171–180.
- West, Michael A e Neil R Anderson (1996). «Innovation in top management teams.» In: *Journal of Applied psychology* 81.6, p. 680.

Zahra, Shaker A e Jeffrey G Covin (1994). «The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources». In: *The Journal of High Technology Management Research* 5.2, pp. 183–211.

Zaltman, Gerald et al. (1973). *Innovations and organizations*. John Wiley & Sons.