UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO

UNITE

MANAGEMENT DELL'INNOVAZIONE

Anno Accademico 2026/2027

ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEI PROCESSI INNOVATIVI E DI SVILUPPO DEL PRODOTTO

(CAP. 10-11)

Unit 5 – Slide

Capitolo decimo

ORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI DI INNOVAZIONE

I temi del capitolo

Alcune strutture organizzative possono incoraggiare la creatività e l'innovazione

Altre strutture possono favorire un'implementazione dei progetti più rapida ed efficace

Altre strutture ancora consentono il raggiungimento di entrambi gli obiettivi contemporaneamente

Le modalità di gestione e il coordinamento delle attività di sviluppo dell'innovazione sono particolarmente complesse per le imprese internazionali

Organizzare l'innovazione in Google



Le dimensioni dell'impresa e le variabili di struttura

Essere grandi conviene?

Nel 1942 Schumpeter sostenne che le capacità di innovazione delle grandi imprese sono maggiori di quelle delle piccole imprese grazie:

- all'accesso più agevole ai finanziamenti
- ai maggiori volumi di vendita sui quali ripartire i costi di R&S

La grande dimensione consente inoltre:

- maggiori economie di scala e di apprendimento
- l'assunzione di progetti rischiosi o di grandi proporzioni

Le dimensioni dell'impresa e le variabili di struttura

Per contro…

La dimensione può anche svantaggiare l'innovazione:

- minore efficienza della R&S a causa di una perdita di controllo manageriale
- maggiore inerzia burocratica
- più elevato grado di *commitment* strategico che tende a vincolare l'impresa alle tecnologie esistenti

Le piccole imprese sono spesso considerate più flessibili e con un maggior spirito imprenditoriale

Molte grandi imprese hanno trovato il modo per "sentirsi piccole":

- scomposizione e distribuzione delle attività in unità più piccole
- culture e meccanismi di controllo differenti nelle diverse unità

Dalla teoria alla pratica
Xerox e il paradosso di Icaro

Secondo la mitologia greca, Icaro, affascinato dalle ali di cera costruitegli dal padre e attirato dalla luce del sole, volò troppo in alto; il calore del sole sciolse la cera e Icaro, precipitando, morì.

Il paradosso di Icaro

i campi di eccellenza possono rivelarsi la causa della rovina

- Negli anni Sessanta e Settanta del secolo scorso, Xerox dominava talmente il mercato delle fotocopiatrici che non si preoccupò delle aziende giapponesi che entravano nel mercato con macchine più economiche.
- Alla metà degli anni Settanta, Xerox perdeva quote di mercato ad un ritmo impressionante e dovette impegnarsi in un radicale *turnaround* per tornare a una condizione di equilibrio.

Le dimensioni di struttura dell'impresa

Per **formalizzazione** si intende il grado di regolazione del comportamento dei membri di un'organizzazione attraverso regole, procedure e documentazioni prodotte in forma ufficiale

Permette di attenuare l'intensità dei meccanismi di controllo organizzativo

Per **standardizzazione** si intende il grado di codificazione delle attività dell'impresa secondo procedure, regole e comportamenti predeterminati

Garantisce il regolare svolgimento di tutte le attività, ma rischia di soffocare l'innovazione

Le dimensioni di struttura dell'impresa

Per **accentramento** (vs **decentramento**) si intende:

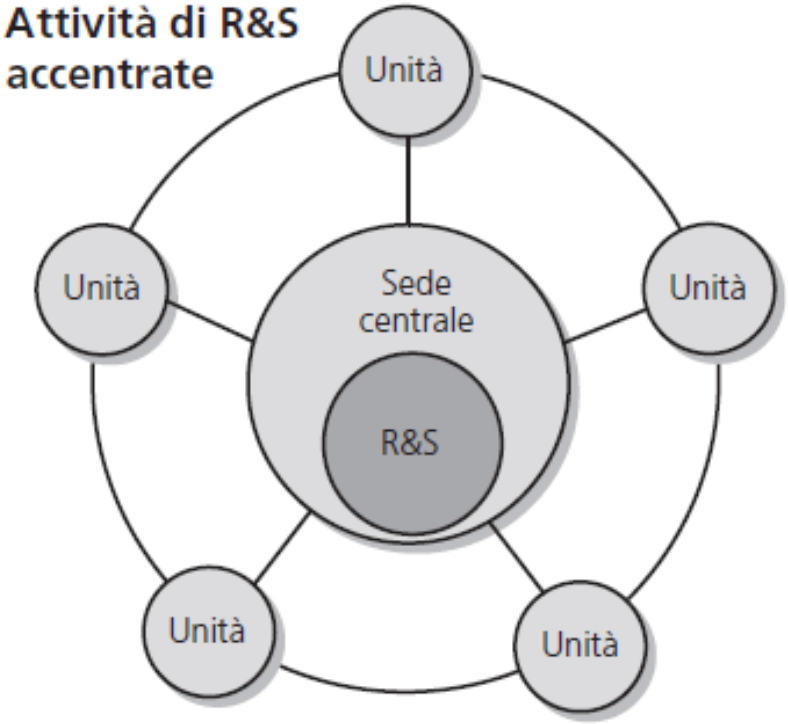
il grado di concentrazione del potere decisionale al vertice dell'impresa

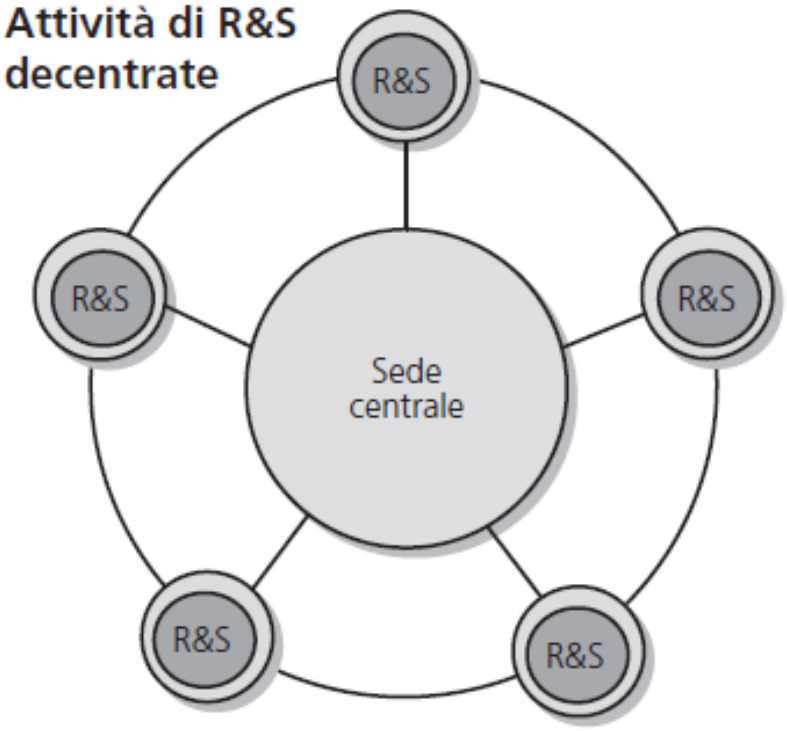
oppure

il grado di concentrazione geografica delle attività principali

Le dimensioni di struttura dell'impresa

Per le imprese che si dedicano a più progetti di innovazione in contemporanea la scelta di accentrare o decentrare le attività di R&S è l'esito di un processo decisionale complesso.





Struttura meccaniche e gerarchiche

La combinazione di formalizzazione e standardizzazione configura una **struttura meccanica…**

- di norma garantisce alti livelli di efficienza, soprattutto con volumi di produzione elevati
- minimizza la varietà dei comportamenti

… ma può soffocare la creatività

Le **strutture organiche** concedono maggiore libertà di decisione e sono caratterizzate da bassi livelli di formalizzazione e dall'assenza di standardizzazione

- incoraggiano la creatività e la sperimentazione
- possono condurre a riduzioni di efficienza

Dimensioni vs struttura

Molti dei vantaggi e dei limiti delle dimensioni organizzative sono collegati a variabili strutturali, come il grado di formalizzazione, di standardizzazione e di accentramento

Le grandi imprese tendono a ricorrere maggiormente alla formalizzazione e alla standardizzazione, in quanto con la crescita dimensionale diviene più difficile esercitare un controllo manageriale diretto

Organizzazione ambidestra

L'**organizzazione ambidestra** (o ibrida) è una forma complessa costituita da una molteplicità di "architetture interne"

- In alcuni contesti o aree aziendali (per esempio, la produzione) il management potrebbe adottare strutture meccaniche; in altri (per esempio, la R&S), strutture organiche.
- In ciascuna area o unità, l'organizzazione potrebbe essere ridisegnata per focalizzarsi su obiettivi particolari.
- Per combinare i vantaggi delle strutture meccaniche e organiche, i due modelli possono essere anche alternati nel tempo.

La modularità

Per **modularità** si intende il grado di scomponibilità e di ricombinazione dei componenti di un sistema

I prodotti possono essere modulari a differenti livelli

Affinché un prodotto possa avere una struttura modulare occorre specificare una serie di interfacce standard

La modularità consente un più ampio ventaglio di configurazioni finali partendo da un insieme di componenti base.

Rappresenta pertanto una soluzione economicamente vantaggiosa per rispondere all'eterogeneità della domanda di mercato

Le strutture loosely coupled

Nelle **strutture *loosely coupled*** le attività non sono strettamente integrate e il coordinamento avviene attraverso l'adesione a obiettivi condivisi e standard comuni

Le tecnologie dell'informazione riducono il bisogno di integrazione e il minore bisogno di integrazione consente alle imprese di ricercare configurazioni più flessibili

Per esempio, un'impresa può concentrare l'impegno sulle attività correlate alle proprie competenze distintive e affidare in outsourcing le altre

Tali strutture non sono adatte per attività che richiedono frequenti scambi di conoscenza tacita o complessa o quando c'è un elevato rischio di conflitti

La gestione dei processi internazionali di innovazione

La scelta delle modalità di organizzazione è un'area particolarmente critica per le imprese internazionali

In particolare assume un ruolo decisivo l'identificazione della combinazione ideale tra **integrazione globale** e **adattamento ai mercati locali**

L'innovazione sviluppata per un particolare mercato potrebbe non essere efficacemente trasferita nei altri mercati

La gestione dei processi internazionali di innovazione

Bartlett e **Ghoshal** hanno identificato quattro tipi di strategie di innovazione delle imprese internazionali.

Center-for-global
le attività di R&S sono concentrate in un'unica sede principale e il processo di innovazione si identifica con un trasferimento e un adattamento di tecnologia dal centro alle unità locali

Local-for-local
ogni sede nazionale sviluppa un processo di innovazione destinato a rispondere alla domanda del mercato locale



La gestione dei processi internazionali di innovazione

Locally leveraged

ogni sede nazionale sviluppa un processo di innovazione, ma i risultati raggiunti vengono trasferiti all'intera organizzazione

Globally linked

sono presenti unità di R&S decentralizzate, ma ciascuna contribuisce con la sua dotazione di risorse e competenze allo sviluppo dell'innovazione mediante un coordinamento globale

Bartlett e Ghoshal incoraggiano l'adozione dell'**approccio transazionale**: le risorse e le competenze presenti in qualunque parte dell'impresa vengono sfruttate per cogliere le opportunità che sorgono in qualunque mercato geografico

Capitolo undicesimo

GESTIONE DEI TEAM PER LO SVILUPPO DI UN NUOVO PRODOTTO

I temi del capitolo

Molte imprese costituiscono team interfunzionali per guidare e gestire il progetto di sviluppo di un nuovo prodotto

Le composizione e le modalità operative dei team variano in base alle strategie delle imprese e della natura dei progetti

In questo capitolo vengono analizzati alcuni dei fattori che influenzano la performance dei team di sviluppo dei nuovi prodotti: dimensione, composizione, struttura, gestione e stili di leadership

La creazione dei team di sviluppo di nuovi prodotti

Le dimensioni del team

Il team può essere composto da un nucleo molto ristretto oppure contare centinaia di membri

La grande dimensione non costituisce sempre un vantaggio, perché può comportare un aumento dei costi di gestione e amplificare i problemi di comunicazione

Con l'aumento delle dimensioni tendono ad aumentare i rischi di **inerzia sociale** (*social loafing*)

La creazione dei team di sviluppo di nuovi prodotti

La composizione del team

Per favorire il coordinamento e la collaborazione tra le unità organizzative, molte imprese affidano lo sviluppo dei nuovi prodotti a **team interfunzionali** composti da esperti con competenze complementari e provenienti da diverse aree funzionali

La creazione dei team di sviluppo di nuovi prodotti

La collaborazione di esperti con background differenti estende la base di conoscenze all'interno del gruppo, favorendo la *cross-fertilization* e lo scambio di idee

Anche altri tipi di eterogeneità nei team (diversità culturali, di età, di sesso ecc.) possono favorire i processi di innovazione

Inoltre le diversità interne ai team possono comportare maggiori costi di coordinamento e difficoltà di comunicazione

Tuttavia, la ricerca indica anche che le differenze fra i team "omogenei" ed "eterogenei" negli aspetti di comunicazione e di coordinamento si attenuano se il contatto all'interno del gruppo si protrae nel tempo

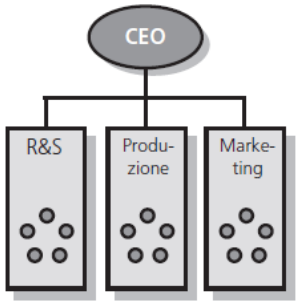
La struttura dei team di sviluppo di nuovi prodotti

Secondo un criterio di classificazione consolidato, i team possono essere distinti in quattro categorie:

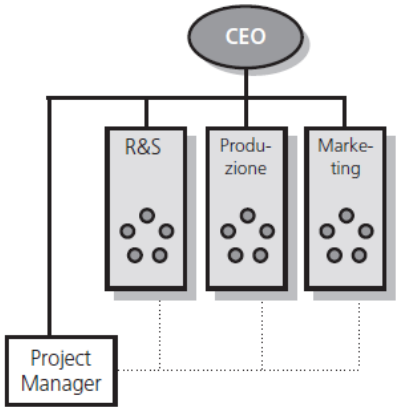
1. i **team a struttura funzionale**
2. i **team a struttura leggera** (o *lightweight*)
3. i **team a struttura pesante** (o *heavyweight*)
4. i **team autonomi**

La struttura dei team di sviluppo di nuovi prodotti

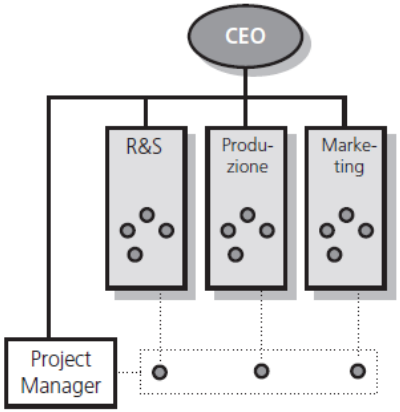
(*a*) **Struttura funzionale**
Nessuna integrazione fra le funzioni; i dipendenti continuano a operare nelle rispettive aree funzionali



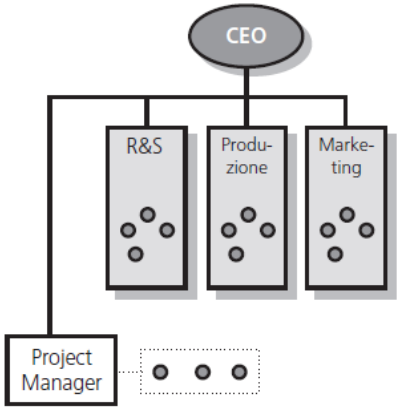
(*b*) **Struttura leggera**
I dipendenti operano nelle aree funzionali, ma il project manager garantisce un'integrazione interfunzionale



(*c*) **Struttura pesante**
Il project manager garantisce l'integrazione interfunzionale; i membri del team vengono assegnati in via temporanea al progetto dalle aree funzionali, ma rispondono ancora ai rispettivi responsabili di funzione



(*d*) **Struttura autonoma**
Il project manager garantisce l'integrazione interfunzionale; i membri del team vengono "separati" dalle aree funzionali e rispondono solo al project manager



La leadership dei team

Il team leader ha la responsabilità di:

- guidare le attività del team
- mantenere l'allineamento del gruppo agli obiettivi del progetto
- comunicare con il vertice aziendale

Ogni tipologia di configurazione di team richiede uno stile di leadership coerente

La gestione dei team

Il *project charter* racchiude la missione del progetto e descrive con una definizione precisa gli obiettivi da raggiungere, indicandone i criteri di misurazione. Può anche precisare:

- i componenti del team
- la durata prevista della partecipazione al progetto
- la percentuale di ore da dedicare alle attività del team
- il budget
- le scadenze intermedie
- gli indicatori di successo del progetto

La gestione dei team

Il **contract book** definisce nel dettaglio il piano di massima per il raggiungimento degli obiettivi enunciati nel project charter. Di solito contiene:

- una stima delle risorse necessarie
- un programma dei tempi di sviluppo
- una rassegna dei risultati da conseguire

Rappresenta uno strumento per il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni del team

Soprattutto, è uno strumento importante per responsabilizzare il team e perfino per suscitare un senso di proprietà nei confronti del progetto

La gestione dei team virtuali

Nei **team virtuali**
i membri, pur essendo dislocati in aree geografiche anche molto distanti tra loro, riescono a mantenere un'intensa collaborazione mediante strumenti di comunicazione avanzati (videoconferenza, e-mail, programmi di chat)