



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale (*ordinamento ex
D.M. 270/2004*)

in Economia e Gestione delle Aziende,
Management delle Imprese Internazionali

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tesi di Laurea

I Processi di Innovazione nelle Organizzazioni Ambidestre

Relatore

Ch. Prof. Sergio Faccipieri

Laureanda

Giulia Rizzo

Matricola 815856

Anno Accademico

2011 / 2012

A mio padre Claudio,

mia madre Bruna,

mio fratello Enrico

INDICE

INDICE	- 1 -
INDICE DELLE FIGURE	- 3 -
INTRODUZIONE.....	- 5 -
1. COSA SIGNIFICA IMPRENDITORIALITÀ?.....	- 11 -
1.1 SCOPERTA O CREAZIONE?	- 15 -
1.1.1 La teoria della scoperta.....	- 16 -
1.1.2 La teoria della creazione.....	- 20 -
1.2 IMPRENDITORIALITÀ E CONOSCENZA	- 25 -
1.3 LA CONOSCENZA ANTERIORE NEL PROCESSO DI SCOPERTA DELL'OPPORTUNITÀ.....	- 29 -
2. LA CAPACITÀ DI ASSORBIMENTO NELLE ORGANIZZAZIONI.....	- 33 -
2.1 LA PATH-DEPENDENCY DELLO SVILUPPO COGNITIVO....	- 39 -
2.2 COME SI MISURA LA CONOSCENZA?	- 42 -
2.3 EXPLORATION ED EXPLOITATION.....	- 52 -
3. L'ORGANIZZAZIONE AMBIDESTRA.....	- 69 -
3.1 AMBIDESTRITÀ SIMULTANEA	- 72 -
3.1.1 Ambidestrit� simultanea strutturale.....	- 78 -
3.1.1.1 Approccio strutturale: alcune varianti	- 88 -
3.1.2 Ambidestrit� simultanea contestuale.....	- 93 -
3.2 COME SI MISURA L'AMBIDESTRIT�?	- 98 -

3.3	SIMULTANEOUS LEADERSHIP-BASED AMBIDEXTERITY	105 -
3.3.1	I processi di innovazione ambidestri nelle PMI	108 -
3.4	AMBIDESTRITÁ SEQUENZIALE	113 -
3.5	AMBIDESTRITÁ SIMULATANEA E SEQUENZIALE NEL SISTEMA DELLE ALLEANZE STRATEGICHE	118 -
4.	LE TENSIONI PRINCIPALI DELL'APPROCCIO AMBIDESTRO.....	141 -
4.1	DIFFERENTIATION VERSUS INTEGRATION	144 -
4.2	INDIVIDUAL VERSUS ORGANIZATION.....	148 -
4.3	STATIC VERSUS DYNAMIC.....	153 -
4.4	INTERNAL VERSUS EXTERNAL: ABSORPTIVE CAPACITY E AMBIDESTRITÁ	159 -
5.	MORELLATO: IL CASO DI UNA PMI DI SUCCESSO	169 -
5.1	LA CAPACITÁ DI NETWORKING	174 -
5.2	LA LOGICA OPEN INNOVATION DEL GRUPPO	179 -
5.3	AMBIDESTRITÁ, CONOSCENZA E IMPRENDITORIALITÁ	183 -
	CONCLUSIONI	189 -
	BIBLIOGRAFIA.....	192 -
	RINGRAZIAMENTI.....	197 -

INDICE DELLE FIGURE

Figura I: Mappa concettuale.

Figura 1: Modello concettuale della relazione tra l'opportunità e la conoscenza anteriore.

Figura 2: Modello della capacità di assorbimento e degli incentivi alla ricerca e sviluppo.

Figura 2.1: Modello delle fonti della conoscenza tecnica.

Figura 2.2: Un modello di ACAP.

Figura 2.3: Effetti dei tassi di apprendimento p_1 e p_2 sull'equilibrio cognitivo.

Figura 2.4: Effetti del turnover e del tasso di socializzazione sulla conoscenza del codice.

Figura 2.5: Gli effetti dell'equilibrio tra Exploration ed Exploitation.

Figura 3: L'evoluzione organizzativa.

Figura 3.1 Il paradosso del successo.

Figura 3.2: La mappa dell'innovazione.

Figura 3.3: I processi di integrazione del TMT.

Figura 3.4 : Functional design.

Figura 3.5: Cross-functional team.

Figura 3.6: Independent team.

Figura 3.7: Ambidextrous Organization.

Figura 3.8: The scope of Ambidextrous Organization.

Figura 3.9: Le cinque parti fondamentali dell'organizzazione.

Figura 3.10: Matrice di Burgelman.

Figura 3.11: Ambidestrità strutturale e contestuale a confronto.

Figura 3.12: I quattro tipi di contesto organizzativo.

Figura 3.13: Fit as Moderating / Fit as Matching.

Figura 3.14: Le dimensioni dell'ambidestrità.

Figura 3.15: Gli effetti della dimensione dell'organizzazione e dell'ambiente sulle due dimensioni.

Figura 3.16: Risultati del modello di Lubatkin.

Figura 3.17: Risultati della cluster analysis.

Figura 3.18: Ambidestrità sequenziale e simultanea.

Figura 3.19: Exploration/Exploitation Alliances.

Figura 3.20: Risultati del modello di equazioni strutturali.

Figura 3.21: Risultati del modello di regressione.

Figura 3.22: Explorative/Exploitative Alliances.

Figura 3.23: Domains of Exploration-Exploitation.

Figura 3.24: Exploration-Exploitation Alliances nel caso Morellato.

Figura 4.1: Il ciclo virtuoso dell'ambidestrità.

Figura 4.2: Tecnologia Core e Asset complementari nelle fasi di transizione tecnologica.

Figura 4.3: I collegamenti organizzativi richiesti da una transizione tecnologica.

Figura 4.4: Esplorazione e Sfruttamento lungo i confini tecnologici e organizzativi.

Figura 4.5: Risultati del modello di Rothaermel e Alexandre.

Figura 4.6: Moderating effect of ACAP on relationship between technology sourcing mix and firm financial performance.

Figura 5: L'evoluzione del business di Morellato.

INTRODUZIONE

Imprenditori si nasce o si diventa?

Le opportunità imprenditoriali sono frutto di scoperte casuali o di ricerche deliberate?

È possibile scoprire e sfruttare un'opportunità non possedendo conoscenze anteriori?

Qual è la forma organizzativa più adeguata a stimolare l'innovazione?

A questi e a molti altri quesiti il presente elaborato vuole dare una risposta. In tempi recenti si discute molto su quanto sia necessaria una crescita economica; oggi in molti sembrano aver sentito il bisogno di innovare, di creare nuovi modelli di business, nuove formule per rilanciare un mercato saturo di ogni prodotto e sempre più esigente tuttavia, questo immobilismo strutturale ci condanna a rimanere in settori ampiamente sfruttati e superati dai nostri concorrenti internazionali.

In un tempo in cui sembra già difficile sopravvivere, scoprire orizzonti in grado di stabilire e creare un forte vantaggio competitivo sembra un compito davvero arduo e di difficile attuazione per le organizzazioni.

Poche sembrano essere le nuove idee imprenditoriali nel nostro Paese e ancora meno il denaro per poterle realizzare. Ma sono davvero queste ultime a mancare o è piuttosto un sistema organizzativo obsoleto, una logica di fare impresa poco attenta alle prospettive innovative, a farle tramontare prima che nascano?

Durante questo percorso viene data particolare attenzione all'origine dell'attività imprenditoriale. L'analisi si apre a questo proposito con la ricerca che verte intorno al concetto di opportunità, l'unità di analisi fondamentale degli studi sull'imprenditorialità. Grazie al contributo di Alvarez e Barney (2007), vedremo che cosa implicano le due diverse teorie dell'azione imprenditoriale, rispettivamente quella della scoperta e quella della creazione,

per concetti quali la leadership, la gestione delle risorse umane, il contesto decisionale, le fonti di finanziamento e il vantaggio competitivo.

Riponendo particolare attenzione sulla teoria della scoperta viene approfondito il ruolo dell'imprenditore nel pensiero di Kirzner (1973, 1979). Il concetto di "alertness" cui è immediatamente collegato quello di "knowledge" nel significato che gli attribuisce l'autore, è di notevole supporto alle nostre argomentazioni. L'alertness rappresenta, infatti, il tipo più raffinato e raro di conoscenza anteriore, utile alla scoperta e allo sfruttamento delle opportunità da parte di chi le ha, con saggezza, intraviste. La conoscenza comprende al suo interno le credenze e le aspettative da cui ha origine l'agire umano e dipende da tutte le esperienze e occasioni di vita degli individui.

Questo tipo di conoscenza non caratterizza solo la sfera individuale ma anche quella organizzativa. Le imprese affinché possano incrementare il loro processo di sviluppo cognitivo, necessitano di una capacità particolare definita da Cohen e Levinthal (1990), "absorptive capacity". Se l'alertness consente agli imprenditori di cogliere e sviluppare le opportunità che si presentano nel mercato, la capacità di assorbimento permette alle organizzazioni di dare inizio ai processi di innovazione che comprendono due attività contrastanti ma complementari: exploration ed exploitation (March 1991).

Questi termini rappresentano delle azioni diametralmente opposte tuttavia, non si escludono, anzi si uniscono nel flusso della trasmissione della conoscenza e nella creazione del modello ambidestro. Ci chiederemo a questo punto che cosa significa ambidestrità e che cosa implica l'accettazione di questa concezione sul piano organizzativo. In un'intervista al Corriere della Sera di poco tempo fa Charles O'Reilly, professore alla Business School di Stanford, afferma:

«L'azienda vincente? È ambidestra»

Qui di seguito riportiamo l'intero articolo:

Per avere successo sul lungo periodo, una grande impresa deve trovare il modo di conciliare e perseguire obiettivi apparentemente in conflitto. Charles O' Reilly, professore alla Business School di Stanford, e uno dei più quotati esperti internazionali di leadership e innovazione, ha coniato il termine «organizzazione ambidestra». Che cosa intende con il concetto di ambidestra? «I manager davvero visionari non devono arrendersi al conflitto fra prodotti di alta o bassa qualità, fra strategia prudente o rischiosa, fra profitti di breve o di lungo periodo. Devono trovare un

modo per conciliare yin e yang in una stessa organizzazione, anche se sembrano andare in direzioni opposte secondo una visione standard». In pratica, come devono fare? «In un'epoca di cambiamenti rapidi come questa, bisogna essere capaci di perseguire nello stesso tempo il core business dell'azienda, ma anche aprire nuovi fronti di espansione. In sostanza, si tratta di togliere risorse ai settori dove si vola già alto per identificare e sviluppare quelli in cui si volerà alto tra dieci anni, anche se può essere difficile da giustificare di fronte agli azionisti». Facciamo qualche esempio pratico. «Due casi concreti nello stesso settore, uno negativo e uno positivo: Polaroid e Kodak. Polaroid avrebbe avuto tutte le risorse necessarie per riconvertirsi in un'azienda di software se avesse perseguito il nuovo business in tempo. Ma è finita in bancarotta. Kodak, invece, ha saputo aprire nuovi fronti prima di perdere la guerra sul vecchio. E prospera». Qual è il segreto per riuscire a barcamenarsi fra il vecchio e il nuovo? «Non si può pensare che un progetto molto innovativo generi gli stessi profitti e le stesse dinamiche del core business. Essere ambidestri significa accettare di avere all'interno segmenti di business che vengono misurati con criteri diversi, non imporre la stessa strategia manageriale a tutto il gruppo». In pratica? «Ibm si è reinventata molte volte nei suoi cent'anni di vita, la sua principale fonte di reddito erano i mainframe e oggi sono i servizi, ma negli anni Novanta, quando ha cominciato ad emergere l'informatica distribuita, ha rischiato di fallire. Ibm ha risalito la china puntando su due direttrici: i servizi a valore aggiunto e i sistemi cosiddetti midrange, che sono letteralmente esplosi prima nelle pmi e poi anche nelle grandi aziende, come snodo fra i grandi mainframe e le unità produttive decentrate. Ma prima che esplodessero sono passati anni, in cui i profitti tardavano ad arrivare. È quello il momento più difficile». In che senso? «Gli azionisti premono per vedere i risultati e il management deve decidere se continuare gli sforzi o abbandonare un progetto che potrebbe diventare la fonte centrale di reddito del futuro, ma ancora non lo è. Decidere se tenere duro o cambiare strada è molto difficile. Per questo è importante capire che i nuovi business non vanno misurati con gli stessi parametri dei vecchi e bisogna dar loro tempo per svilupparsi».¹

Quanto detto da O'Reilly permette facilmente di intuire che essere ambidestri significa sfruttare le opportunità mentre ancora se ne stanno cercando di nuove. Nella sua prima teorizzazione (Tushman, O'Reilly, 1996) l'ambidestrità prevede che le attività di exploration ed exploitation siano svolte contemporaneamente da strutture parallele. L'organizzazione è, infatti, dotata di unità che svolgono le due attività separatamente. Una volta realizzati questi processi contrastanti è il top management a dover provvedere alla loro integrazione.

Nel corso del tempo tuttavia, emergono altre ipotesi concernenti un'ambidestrità che non è più strutturale ma contestuale (Birkinshaw, Gibson,

¹ Corriere della Sera, 28 Giugno 2008

2004). I sostenitori del secondo filone di pensiero ritengono che spetta agli individui dell'organizzazione di scegliere come dividere il loro tempo e le loro energie tra exploration ed exploitation. Affinché ciò possa essere fatto, è necessario però costruire un contesto adeguato sempre con l'ausilio del senior management. Come possiamo notare quest'ultimo ricopre una posizione rilevante in entrambi gli approcci. Il top management team si può dire che in un certo qual modo rappresenta il trait d'union tra ambidestrità contestuale e strutturale. La rilevanza del suo ruolo è tale da far nascere un terzo approccio di ambidestrità basato sulla leadership.

Alcuni autori ritengono, infatti, che il vertice aziendale è l'unico in grado di rendere possibile l'equilibrio tra exploitation ed exploration nelle organizzazioni, consentendo loro di essere ambidestre. Tuttavia, la tensione tra queste attività non è la sola a dover essere affrontata, ve ne sono almeno altre quattro concernenti l'ambidestrità che verranno approfondite nel corso della trattazione.

Poiché l'ambidestrità simultanea è per definizione molto onerosa da realizzare, nel corso del tempo, emerge anche un approccio ambidestro di tipo sequenziale (Venkatraman 2007). Quest'ultimo implica un'alternanza tra fasi di esplorazione e quelle di sfruttamento, che consente alle organizzazioni di concentrare i loro sforzi su una delle attività alla volta. L'ambidestrità sequenziale è stata oggetto di alcune indagini concernenti principalmente il sistema delle alleanze strategiche (Rothaermel, Deeds, 2004; Lavie, Rosenkopf, 2006), le quali hanno confermato l'importanza di partnership e collaborazioni per il raggiungimento dell'equilibrio.

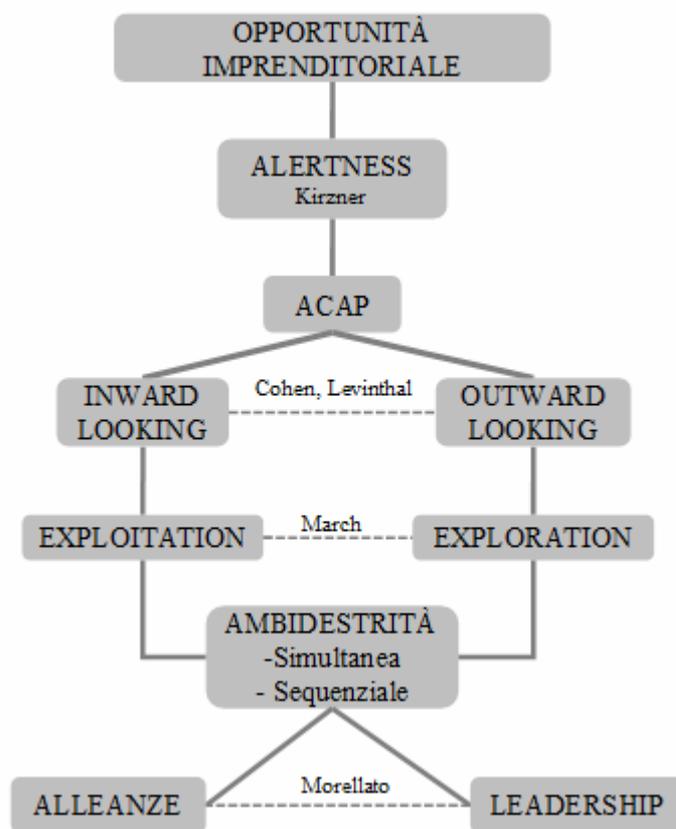
Più in particolare, recentissimi studi hanno dimostrato che è proprio il concetto di rete ad essere la chiave di volta dell'ambidestrità. Le imprese facenti parti di un network, possono, infatti, specializzarsi in attività di exploration o di exploitation e mediante lo scambio, entrare in possesso di conoscenze e competenze del tutto nuove che esulano dai loro core business. Il fenomeno della rete consente quindi di applicare l'approccio ambidestro anche a tutte quelle PMI che altrimenti ne rimarrebbero escluse.

Le piccole e medie imprese, infatti, non possiedono le risorse necessarie per gestire organizzazioni con unità strutturalmente separate o un contesto organizzativo troppo complesso. Perciò, come affermano Chang e Hughes (2012), grazie ad un ampio network di relazioni e una leadership forte anche queste imprese possono diventare ambidestre. Più specificatamente concentreremo l'attenzione sul caso Morellato, impresa molto vicino alla nostra realtà e autrice assieme a molte altre medie organizzazioni italiane, di quello che viene definito in letteratura il quarto capitalismo.

Poiché questo elaborato mette in relazione concetti e significati a volte complessi, ci avvaliamo di una mappa concettuale in cui è presente il filo rosso che connette le nostre argomentazioni, in modo da consentire una più agevole lettura (Fig.I).

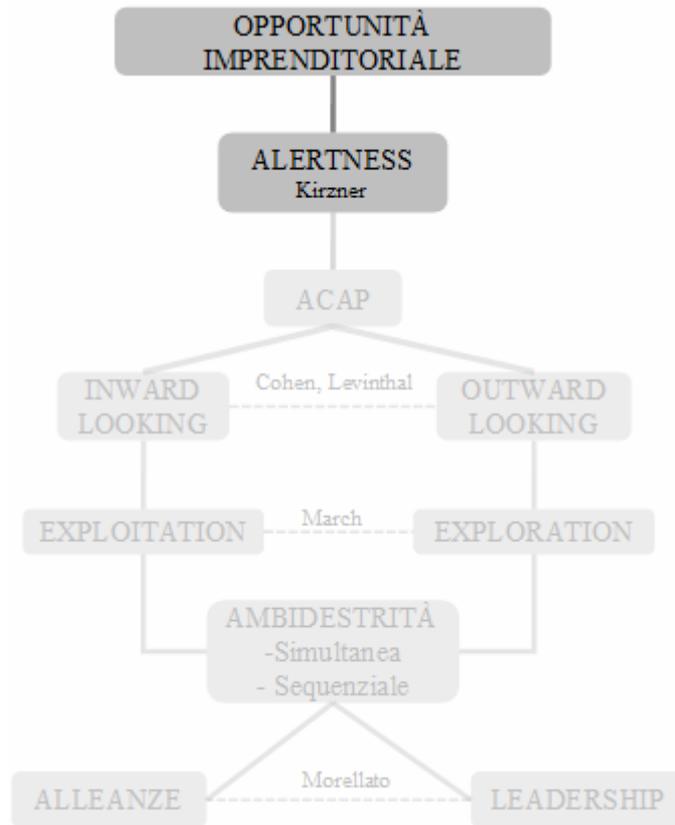
Figura I

Mappa Concettuale



Per il tessuto economico italiano, costellato di piccole medie imprese, essere ambidestri significa quindi saper intessere una rete di relazioni che consenta contemporaneamente di apprendere nuove conoscenze per fare innovazione e sfruttare le conoscenze già presenti nel gruppo per mantenere profittevole nel tempo il proprio modello di business. L'ambidestrit  crea in questo modo un ciclo virtuoso in cui la teoria della scoperta e della creazione dell'opportunit  si susseguono cos  come lo sfruttamento delle risorse presenti e l'esplorazione di quelle future, dando vita a un modello organizzativo a rete che oggi   il protagonista indiscusso del panorama economico mondiale.

1. COSA SIGNIFICA IMPRENDITORIALITÀ?



Nel corso del tempo, gli studi sull'imprenditorialità e quelli sulla strategia si sono sovrapposti creando problemi nell'identificazione del contributo distintivo del campo imprenditoriale. La mancanza di un modello concettuale vero e proprio, ha precluso lo sviluppo della comprensione di molti fenomeni non adeguatamente spiegati dalle altre discipline economiche. L'eccessiva focalizzazione sulla misurazione della performance rappresenta oggi uno dei problemi che interessano la letteratura aziendalistica. La performance, infatti, non rappresenta l'unità di analisi adeguata su cui fondare la dottrina dell'imprenditorialità poiché quest'ultima concerne, in primis, la *scoperta* e lo *sfruttamento* di opportunità profittevoli.

Oggi giorno la ricerca sull'imprenditorialità ha condotto principalmente alla formazione di tre scuole di pensiero, ognuna avente ipotesi diverse concernenti la natura dell'azione imprenditoriale: la teoria dell'equilibrio neoclassico, la teoria psicologica e la teoria austriaca (Shane, 2000). Vediamo qui di seguito rispettivamente la prima e l'ultima, principali protagoniste del dibattito imprenditoriale.

Gli *economisti neoclassici* ipotizzano che la realtà economica sia composta di agenti massimizzanti le cui decisioni sui prezzi chiarificano l'equilibrio complessivo dei mercati. In questo modello, nessuno può scoprire alcun tipo di discontinuità che possa dar luogo al profitto imprenditoriale poiché in qualsiasi momento tutte le opportunità sono già perfettamente conosciute e le transazioni perfettamente coordinate. Dal momento che gli individui non possono intravedere delle opportunità che nemmeno altri riescono a scorgere, l'imprenditorialità viene spiegata attraverso l'identificazione di coloro che, per scelta, diventano imprenditori. Ad esempio le persone che caratterialmente provano piacere nelle situazioni d'incertezza scelgono di essere imprenditori mentre coloro che non amano rischiare, preferiscono lavorare in ambito impiegatizio.

La teoria dell'equilibrio sostiene quindi che ogni singolo individuo è in grado di riconoscere le opportunità imprenditoriali e che sono gli attributi caratteriali e personali a distinguere chi è imprenditore da chi non lo è.

La *teoria austriaca* ritiene, al contrario, che gli approcci di equilibrio non sono affatto idonei a spiegare il fenomeno imprenditoriale. I ricercatori di questa corrente di pensiero affermano che una valida teoria dei mercati non può assumere come ipotesi iniziale l'equilibrio, semmai deve spiegare in che modo un mercato raggiunge l'equilibrio partendo da una situazione di squilibrio iniziale. Secondo gli austriaci, la realtà economica è composta di soggetti che possiedono informazioni diverse. È questo possesso idiosincratico dell'informazione che permette ad alcuni soggetti di individuare e sfruttare l'opportunità, perfino se non la stanno attivamente cercando. Tali squilibri a livello informativo spingono gli individui a dare un valore diverso ai beni e a offrire per essi un prezzo differente. Comprando e vendendo beni e servizi in

risposta alle imperfezioni del mercato, un soggetto può guadagnare un profitto imprenditoriale o incorrere in una perdita. Perciò, il processo di decision-making individuale muove il mercato da una situazione di squilibrio iniziale verso una situazione di equilibrio finale. In altri termini, la scuola austriaca ritiene che gli individui non possano riconoscere tutte le opportunità imprenditoriali e che sono le informazioni e non gli attributi personali a determinare chi sarà imprenditore e chi no.

La teoria austriaca porta a considerazioni molto diverse rispetto alla teoria neoclassica. In primo luogo gli economisti austriaci forniscono una spiegazione del processo imprenditoriale che esula dall'identificazione delle caratteristiche personali degli individui. Dal loro punto di vista, infatti, è il possesso dell'informazione che conduce allo sfruttamento di una data opportunità. Criterio quest'ultimo che appare avere un'oggettività e affidabilità maggiori.

In secondo luogo gli austriaci, contrariamente a quanto viene enunciato dalla teoria neoclassica, non ritengono che il processo di scoperta dell'opportunità sia meccanicistico. La teoria neoclassica, ipotizzando che la conoscenza sia pubblicamente disponibile, rende le opportunità ovvie e alla portata di tutti. Inoltre, poiché un imprenditore può scoprire tutte le opportunità possibili in risposta ad un determinato cambiamento tecnologico, egli sceglierà l'opportunità che massimizza il suo profitto. Come vedremo nel contributo di Kirzner tuttavia, una volta attenuata l'ipotesi d'informazione perfetta, la scoperta dell'opportunità non può avvenire attraverso un mero calcolo meccanico poiché un individuo, essendo dotato di razionalità limitata, non può scorgere tutte le opportunità possibili.

Da ultimo la scuola austriaca ritiene che il processo di sfruttamento sia endogeno a quello di scoperta e questo conduce a un potenziale scontro con la prima considerazione fatta in precedenza. La maggior parte degli studiosi dell'imprenditorialità sostiene, infatti, che nella fase di sfruttamento, gli attributi delle persone che scoprono l'opportunità, sono strettamente collegati a quelli delle opportunità stesse. Queste ultime possiedono delle caratteristiche che rimangono perciò altamente ignorate, poiché l'attenzione viene riposta sulle differenze individuali che influenzano le modalità di sfruttamento. Se le

caratteristiche umane sono strettamente collegate alle opportunità, allora non è possibile dare una definizione empirica e veritiera del processo di scoperta, poiché esso dipenderebbe sempre da qualità soggettive.

Date le controversie attuali, si avverte sempre più la necessità di adottare un modello concettuale, utile a spiegare veramente la natura dell'azione imprenditoriale.

Il più grande ostacolo alla creazione di un modello unitario per questa disciplina consiste, come abbiamo potuto constatare, proprio nella sua definizione. Ad oggi la maggior parte degli studiosi ha delineato questo campo tentando di descrivere esclusivamente la figura dell'imprenditore. Tale approccio tuttavia include un legame tra la presenza di opportunità lucrative e l'esistenza d'individui particolarmente intraprendenti. Descrivendo l'imprenditorialità solo in termini d'individualismo non si prende quindi in considerazione la misurazione delle opportunità. Per questo motivo la pietra miliare dell'imprenditorialità non è l'imprenditore in sé ma l'*opportunità* che egli scopre o crea.

1.1 SCOPERTA O CREAZIONE?

Una volta stabilita l'unità di analisi della nostra indagine, l'opportunità, l'ulteriore sforzo che dobbiamo compiere è quello di svelarne la natura. Sono due le teorie principali che si occupano della definizione di opportunità: quella della scoperta e quella della creazione. Sebbene le due teorie implicino due punti di vista apparentemente diametralmente opposti, esse non si escludono a vicenda e, vedremo in seguito, come invece possono contribuire a disegnare un percorso comune di azione. Mentre è sempre possibile descrivere la formazione di una particolare opportunità come esito di un processo di scoperta o creazione, queste due grandi teorie assumono implicazioni diverse per l'efficacia di un'ampia varietà di azioni imprenditoriali attuate nei contesti da esse delineati.

Nella loro spiegazione i ricercatori americani Alvarez e Barney (2007), utilizzano una metafora molto significativa. Più specificatamente scrivono a questo proposito, che quando fu chiesto a George Mallory perché avesse scalato in monte Everest, egli rispose: "Perché è lì". A loro avviso, gli imprenditori sfruttano le opportunità dal momento che esse, come le montagne, sono lì indipendentemente dalle percezioni degli individui. Esse esistono oggettivamente e aspettano solo di essere scoperte e sfruttate attraverso la strategia dell'organizzazione.

Il caso contrario avviene invece, quando l'imprenditore non cerca opportunità da sfruttare ma è lui stesso a crearle attraverso un processo di apprendimento iterativo. Secondo tale logica, egli attiva l'ambiente di riferimento e contribuisce con la sua azione a dare forma alla realtà in cui vive, al contesto sociale su cui sperimenta le sue azioni.

Il framework comune all'interno del quale sono classificate entrambe le teorie prende in considerazione tre congetture critiche: la prima riguarda la natura dell'opportunità imprenditoriale, la seconda concerne la natura degli individui e la terza prende in considerazione il contesto decisionale.

1.1.1 La teoria della scoperta

La teoria della scoperta ha ricevuto molta attenzione all'interno della letteratura sull'imprenditorialità nel corso del tempo. Secondo tale concezione le opportunità imprenditoriali sono rappresentate da quelle situazioni in cui nuovi beni, servizi, materie prime e modi di produrre vengono scoperti e venduti a un prezzo maggiore del loro costo di produzione. Nonostante il riconoscimento dell'opportunità imprenditoriale faccia parte di un processo soggettivo, le opportunità sono un fenomeno oggettivo visibile in qualsiasi momento da tutte le parti in causa (Shane, Venkatraman, 2000).

Entrambe le teorie, quella della scoperta e quella della creazione, riconoscono che le opportunità esistono quando nel mercato vi sono delle imperfezioni competitive (Alvarez, Barney, 2007). Ciò che le differenzia per quanto concerne la *natura dell'opportunità* imprenditoriale è l'analisi dell'origine di questo tipo di imperfezioni. Secondo la teoria della scoperta, le imperfezioni competitive sono originate da shock esogeni come ad esempio un cambiamento nel campo tecnologico, nelle preferenze dei consumatori o nel sistema politico e sociale. Tutte queste situazioni, a detta dei sostenitori della teoria della scoperta, sono in grado di incrinare l'equilibrio competitivo così da fare in modo che una nuova opportunità venga a costituirsi.

Poiché le opportunità rappresentano qualcosa di oggettivo esogenamente creato, la teoria della scoperta sembra possedere in un certo qual modo dei fondamenti scientifici: le opportunità sono in questa logica un vero e proprio fenomeno oggettivo, indipendentemente dalla percezione degli imprenditori. Le opportunità tuttavia, non si formano solo grazie ad innovazioni di carattere oggettivo ed esogeno.

Secondo Kirzner, esse sono il risultato di errori imprenditoriali precedenti, fatti nel corso dei cambiamenti di mercato e derivanti da discrepanze nella formazione dei prezzi. Le decisioni degli imprenditori sono prese, infatti, sulla base delle scelte che altri partecipanti hanno già fatto. I partecipanti al mercato possono avere delle convinzioni che sono rispettivamente o troppo ottimistiche o troppo pessimistiche. Facciamo degli esempi concreti: un acquirente offre un prezzo troppo elevato nell'erronea convinzione che non ci siano altri venditori

disposti a vendere a un prezzo inferiore al loro. Oppure un venditore applica un prezzo ridotto perché ritiene che nessuno voglia acquistare a un prezzo più alto. Un produttore decide di non realizzare un determinato bene poiché ritiene che il prezzo delle risorse di cui ha bisogno farà in modo che quel bene non sarà alla portata dei compratori. Oppure sceglie di produrre quel bene ritenendo che i compratori vogliono accettarne il prezzo, e così via.

Ciascuna di queste decisioni conduce a determinate conseguenze. Quando un partecipante sovrastima i costi di produzione o sottostima l'attrattiva di un bene, perde automaticamente l'opportunità di realizzare un profitto, opportunità che invece verrà abilmente intravvista da altri imprenditori più attenti.

Le occasioni di profitto puro si originano ogni volta che i partecipanti al mercato commettono un errore in un contesto di mutamenti continui. È quindi dalla creazione e distruzione di opportunità di puro profitto che nasce il processo di scoperta del mercato.

Poiché le opportunità sono oggettive e vengono create da shock esogeni all'interno del settore, allora qualsiasi individuo in esso operante, dovrebbe essere consapevole delle opportunità ivi originate. Certamente tutti gli *individui* sfrutterebbero tali opportunità se ne fossero al corrente e avessero le abilità necessarie a farlo. Sarebbe, però pressoché impossibile, generare profitti sufficienti poiché se questi ultimi fossero divisi fra tutti quelli che ne hanno intravvista l'occasione, si elimina l'incentivo a perseguire l'opportunità stessa.

Al fine di spiegare il motivo per cui certi individui decidono di sfruttare un'opportunità mentre altri no, dobbiamo considerare che i non-imprenditori differiscono dagli imprenditori *ex ante*. Dobbiamo perciò necessariamente accettare che gli imprenditori possiedono un'abilità di vedere e sfruttare le opportunità, profondamente diversa dagli altri soggetti. Kirzner (1973), al cui pensiero sarà dedicata parte di questa trattazione in seguito, riassume tali diversità di percezione e sfruttamento con il concetto di "alertness".

Altri ricercatori tra cui Shane (2000), sostengono che le opportunità esistono principalmente perché gli individui possiedono concezioni diverse relative al valore ritraibile da nuove combinazioni di risorse acquistabili ai prezzi di

mercato. In altri termini, un'opportunità nasce quando un individuo ritiene che il prezzo di quelle risorse permetta la formazione di un margine di guadagno favorevole, date le sue ipotesi riguardanti i costi di produzione e il ricavo ritraibile dalla vendita del nuovo bene o servizio. In particolare quando compratori e venditori danno un valore diverso alle risorse, i beni possono essere venduti al di sopra o al di sotto del loro costo marginale di produzione. La scoperta imprenditoriale avviene quando un individuo ritiene che quell'insieme di risorse non sia stato utilizzato nella maniera ottimale. Se la sua ipotesi è corretta, allora egli guadagnerà un profitto. Chiaramente affinché questo avvenga, è necessario, in primis, che il giudizio dell'imprenditore riguardante il livello dei prezzi differisca da quello degli altri possessori di risorse e, in secondo luogo, che anche l'opinione in merito al margine sia diversa da quella dei concorrenti.

Perché le persone fanno congetture diverse riguardo al valore ritraibile dalle nuove combinazioni di risorse? Tre sono le motivazioni che riportiamo all'attenzione di chi legge. La presenza di mercati non trasparenti che sono in continuo mutamento per quanto concerne le tecnologie, gli ambienti legislativi, i comportamenti dei consumatori. Le modalità di valutazione delle opportunità, che si formano a volte con procedure diverse che vanno dall'intuizione al calcolo scientifico. La distribuzione asimmetrica dell'informazione, che consente a un gruppo determinato d'individui di intravedere prima di altri nuovi mercati.

La decisione di sfruttare l'opportunità, è influenzata anche dalle caratteristiche cognitive come la percezione individuale del rischio. La creazione di nuovi prodotti comporta, infatti, ingenti investimenti in termini di tempo, sforzo e di denaro. Per questo motivo alcuni soggetti intravedono delle opportunità, dove altri vedono soltanto rischi. Anche le relazioni sociali con i potenziali fornitori di risorse favoriscono lo sviluppo dell'azione imprenditoriale per non parlare dell'expertise acquisita durante precedenti esperienze lavorative, se questa risulta essere idonea alla creazione del nuovo prodotto o mercato.

Inoltre le persone che decidono di sfruttare un'opportunità imprenditoriale, possiedono tipicamente un'alta tolleranza per l'ambiguità e una spiccata

autostima. Capita sovente tuttavia, che esse abbiano aspettative troppo elevate per quanto riguarda le loro probabilità di successo, perciò anche l'ottimismo va annoverato tra le variabili che influenzano il potenziale sfruttamento dell'opportunità imprenditoriale.

Per quanto concerne la terza congettura critica, la teoria della scoperta ipotizza che il *contesto decisionale* sia rischioso e non incerto. Questi termini sono oggi utilizzati indifferentemente da coloro che studiano l'imprenditorialità tuttavia, possiedono significati diversi.

Un contesto si definisce rischioso, se chi prende la decisione, può raccogliere abbastanza informazioni da poter conoscere con un certo anticipo l'esito degli eventi e la loro probabilità di accadimento. Un contesto al contrario è incerto, se chi ha il potere di decidere, non ha la possibilità di anticipare né l'esito della decisione né la sua probabilità di accadimento. Poiché nella teoria della scoperta le opportunità sono fenomeni oggettivi che si originano in mercati preesistenti, il contesto è di tipo rischioso.

Il carattere oggettivo dell'opportunità consente agli imprenditori di raccogliere dati e utilizzare tecniche di analisi per comprendere quale sarà il risultato finale e la sua probabilità di accadimento. L'imprenditore nel processo di scoperta ha una conoscenza specifica dei mercati di riferimento e possiede le informazioni adeguate inerenti sia alla presenza delle opportunità sia alle cause dei mutamenti esogeni che le hanno generate. Il suo processo di scelta viene favorito dalla possibilità di utilizzare una serie di tecniche strutturate per elaborare l'informazione che possiede e dalla presenza di collaboratori altamente specializzati nelle problematiche che riguardano quell'opportunità. Inoltre l'asimmetria informativa che esiste tra l'imprenditore e gli altri partecipanti al mercato, tra cui vi sono i fornitori di capitale, fa in modo che, colui che imprende, sostenga un costo relativamente basso per il reperimento delle risorse finanziarie necessarie. Le informazioni in possesso dell'imprenditore però diventano pubbliche e disponibili non appena egli riesce a spiegare la natura dell'opportunità. Ciò implica che quest'ultima può essere facilmente e rapidamente sfruttata se l'imprenditore non è in grado di erigere rapidamente delle barriere all'entrata. La velocità e la segretezza con le quali

un'opportunità viene individuata e sfruttata assumano un'elevata importanza in questo contesto.

1.1.2 La teoria della creazione

La teoria della creazione spiega l'azione imprenditoriale, in modo esattamente contrario alla teoria della scoperta tuttavia, non è stata ancora articolata una vera e propria letteratura a riguardo. Un ruolo fondamentale è ricoperto dal concetto di “enactment”, l'attivazione dell'ambiente di riferimento. Tal espressione vuole significare che l'imprenditore non è un soggetto passivo che si muove in un ambiente esogeno, egli al contrario attraverso la sua azione, contribuisce a dare forma all'ambiente in cui vive. Le conseguenze che derivano dall'attivazione dell'ambiente circostante non sono per nulla prevedibili e creano molta incertezza e ambiguità. Queste ultime devono essere rimosse attraverso i due processi di selezione e sensemaking (Weick, 1979, 1995). Nel primo, si creano delle mappe cognitive attraverso le quali vengono letti gli input che sono generati dagli altri attori sociali. Nel secondo si costruisce il significato delle azioni individuali. Al termine dei due processi, si sarà dato forma all'ambiente circostante che è quindi interamente costruito dagli attori che lo compongono.

Nella descrizione di questa seconda teoria ci avvaliamo, come nel caso precedente, delle tre variabili suddette. Per quanto concerne la *natura delle opportunità*, la teoria spiega che esse non sono originate da shock esogeni ma vengono create in maniera endogena attraverso le azioni, le reazioni e l'enactment degli imprenditori che esplorano modi diversi di produrre nuovi beni e servizi.

Dal momento che le opportunità non emergono da mercati preesistenti, il termine “ricerca” assume poco significato nella teoria della creazione. In essa, gli imprenditori non cercano ma agiscono e osservano in che modo i consumatori percepiscono e reagiscono alla loro azione. Mentre ex post, dopo cioè che un'opportunità è stata sfruttata, è sempre possibile dimostrare la sua evoluzione e il suo collegamento con i mercati precedenti, la teoria della creazione sostiene che ex ante, e cioè prima che l'opportunità venga alla luce, la sua connessione con tali mercati è prevalentemente sconosciuta. Perciò,

l'opportunità di creare nuovi beni e servizi non è insita in mercati già esistenti. Nuovi prodotti o servizi possono nascere solo grazie ad un atto imprenditoriale. Gli imprenditori non aspettano che sia uno shock esogeno a stabilire nuovi orizzonti produttivi ma agiscono e creano delle opportunità ex novo, prima sconosciute.

È necessario sottolineare che in principio gli imprenditori, raramente riescono a intravedere il risultato delle loro azioni, queste ultime, infatti, non seguono un piano di sviluppo stabilito a priori. È dal processo di azione-reazione con il mercato che nascono nuovi orizzonti produttivi. Le opportunità, quindi, possono essere concepite, solo quando vengono effettivamente in essere e nascono soltanto quando sono attivate da un processo iterativo di azione-reazione.

Le opportunità, nella teoria della creazione, sono costrutti sociali che dipendono direttamente dalle percezioni degli imprenditori. Quando essi le sfruttano, devono interagire e misurarsi con l'ambiente, il mercato, che verifica la veridicità delle loro percezioni. Non dobbiamo dimenticare però che anche il mercato è a sua volta formato dalla somma delle credenze e percezioni di tutti gli individui e rimane quindi un costrutto interamente sociale. Poiché gli individui agiscono e osservano il comportamento del mercato, le credenze e le percezioni che sono alla base delle loro azioni, si trasformano nel corso del tempo in nuova conoscenza e informazione. Accade sovente tuttavia, che essi riconoscano, in itinere, la non veridicità delle convinzioni iniziali e sono in questo modo costretti a sviluppare nuove opinioni per creare le opportunità. Per questo motivo l'azione imprenditoriale è frutto di un sistema che potremmo in un certo modo definire "trial-error".

Inoltre, il processo di formazione dell'opportunità è evidentemente path-dependent. Esso gioca un ruolo fondamentale anche nella letteratura dello strategic management che concerne in particolar modo la resource-based view. In questa teoria viene profondamente enfatizzata l'importanza dell'informazione e della conoscenza, generata dal processo di attivazione dell'opportunità. Poiché il processo è altamente soggettivo e si evolve in modo

completamente differente da imprenditore a imprenditore, le azioni producono risultati eterogenei unici e di difficile imitazione.

Nella teoria della creazione prima che l'opportunità venga in essere non esiste differenza o se esiste, è minima, fra imprenditori e non. La *natura dell'imprenditore* non è diversa da quella di altri individui. Tale teoria, se da un lato si rivela agnostica con riguardo alle differenze ex ante dall'altro, riconosce che durante il processo di creazione le differenze minimali vengono accentuate e diventano importanti. Perciò, prima che la fase creativa abbia inizio, gli individui possono essere indistinguibili con riguardo alle loro caratteristiche cognitive. Coloro però che intraprendono la via dell'imprenditorialità possiedono certi attributi cognitivi, come ad esempio una forte volontà e autostima, che sono più forti di altri nel loro atteggiamento.

L'imprenditore deve essere un leader carismatico, le sue capacità non nascono dall'esperienza soggettiva ma sono insite nella personalità. Egli deve saper gestire il processo di enactment, ispirare creatività nei suoi collaboratori e attivare delle relazioni con chi possiede l'expertise adeguata. Nel contesto della creazione, infatti, gli imprenditori non conoscono quali tipi di abilità specifiche servono per sfruttare l'opportunità, perciò non possono reclutare i collaboratori sulla base di competenze specifiche. Questi ultimi sono valutati in base alle competenze trasversali che possiedono e al loro grado di flessibilità.

Il principale compito del leader non è quello di mettere insieme le informazioni e le conoscenze preesistenti ma quello di porsi le giuste domande e di dar vita a nuovi esperimenti, rimanendo flessibile e sempre pronto ad apprendere. In questo caso, il problema non riguarda l'asimmetria informativa ma la totale mancanza d'informazioni. È per questo motivo che il modo più comune per finanziare l'attività imprenditoriale è il capitale proprio o quello della propria cerchia personale di amicizie. Più segnatamente quest'ultimo tipo di risorse solitamente non investe nell'opportunità in sé ma nella figura stessa dell'imprenditore, nelle sue potenzialità personali.

Poiché infine le opportunità non esistono finché non sono create, il *contesto competitivo* è incerto. Non importa quanto duro l'imprenditore possa lavorare, le informazioni circa le probabilità di successo non possono essere raccolte.

L'impossibilità di stimare una distribuzione di probabilità del raggiungimento degli obiettivi del processo decisionale non dipende dalla scarsa quantità di tempo per trovare le informazioni a disposizione e neppure dalla capacità dell'imprenditore di analizzarle; semplicemente la conoscenza richiesta per stimare questo tipo di probabilità *ex ante*, non è ancora stata creata perciò non esiste.

Nel caso della creazione non è possibile calcolare quali saranno i costi associati alle azioni imprenditoriali, perciò appare utile ragionare non in termini di costi ma di perdite accettabili. Una perdita accettabile rappresenta semplicemente il valore economico e personale che gli imprenditori sono disposti a rischiare, se le azioni intraprese per attuare un'opportunità falliscono.

Abbiamo visto che l'incertezza dell'ambiente in cui versa l'imprenditore, rende praticamente impossibile anche la minima raccolta d'informazioni e di analisi. Inoltre la *path-dependency*, che caratterizza fortemente tale approccio, fornisce l'opportunità agli individui di essere sempre dei *first mover*, e di non dover innalzare barriere all'ingresso poiché nessuno è in grado di replicare il cammino che è stato da loro compiuto passo dopo passo. L'azione imprenditoriale non è influenzata da un corso d'azione preesistente ma è fautrice essa stessa del sentiero che per prima sta costruendo. Non dobbiamo pensare erroneamente tuttavia, che la *path dependency* caratterizzi esclusivamente la teoria della creazione, anche nella teoria della scoperta c'è molto di questo concetto. Più in particolare il secondo approccio suggerisce che è la conoscenza precedente del mercato di riferimento che consente all'individuo di raggruppare le informazioni necessarie per la scoperta dell'opportunità. Quest'ultima, senza una conoscenza anteriore, non emergerebbe mai, per questa ragione si dice che l'imprenditore segue un sentiero già esistente.

Nel corso di questa trattazione la definizione di conoscenza e il suo ruolo sono estremamente fondamentali. Particolare attenzione viene riservata alla teoria della scoperta e in particolare al contributo di Kirzner. Attraverso l'analisi del suo pensiero, infatti, vengono svelati l'effettivo significato della conoscenza e

la posizione centrale che essa occupa all'interno delle organizzazioni e dei processi d'innovazione.

1.2 IMPRENDITORIALITÀ E CONOSCENZA

Nel libro “Competition and Entrepreneurship” (1973), Kirzner offre una chiara delucidazione sul ruolo dell'imprenditore e sulle caratteristiche che lo contraddistinguono rispetto agli altri individui.

Secondo l'autore, colui che imprende occupa una posizione di cruciale importanza nei processi di mercato, una posizione che è stata però a lungo ignorata e ciò è dimostrato dall'eliminazione virtuale del suo ruolo dalle teorie sulla formazione del prezzo di mercato e dalla molteplicità di tentativi degli autori di distinguerlo dal capitalista o dal manager. Tutti questi sforzi riflettono senza ombra di dubbio, il forte desiderio di identificare con precisione qualcosa la cui presenza ha un senso ma che è stato definito solo in modo superficiale. Nel corso del tempo è mancato, infatti, un giudizio univoco riguardante il valore delle risorse dell'attività imprenditoriale e la capacità di costruire delle relazioni per la creazione di prodotti e servizi innovativi si è rivelata pressoché inesistente.

Contrariamente a quanto affermato dagli economisti mainstream, nell'agire umano è presente un *elemento imprenditoriale* che, nonostante sia di fondamentale importanza per l'attività economica generale, non può essere analizzato in termini di ottimizzazione, efficienza o efficacia. Il ruolo imprenditoriale può essere meglio compreso attraverso l'analogia con ciò che Kirzner definisce l'elemento imprenditoriale. L'allocazione delle risorse attraverso le forze impersonali del mercato è, infatti, frequentemente comparata con l'allocazione delle decisioni che l'individuo prende. Poiché il criterio dell'efficienza si rivela insufficiente per la comprensione dell'azione individuale e il fattore cruciale per la nascita dell'attività economica è di tipo extra-economico (elemento imprenditoriale), il ruolo del mercato nell'allocazione delle risorse non può essere dato dalla somma delle azioni individuali di ottimizzazione del profitto. Affinché emergano dei processi di mercato, è quindi necessario considerare un elemento che non è comprensibile se non al di fuori dei limiti concettuali imposti dalla dottrina economica tradizionale. Questo elemento, nei processi di mercato viene definito

“imprenditorialità”, mentre nel processo decisionale degli individui Kirzner sceglie di etichettarlo con il termine “alertness”. Quest’ultima ci consente di comprendere che l’azione umana è attiva, reattiva e creativa piuttosto che passiva, automatica e meccanica.

Una volta compreso il significato dell’elemento imprenditoriale, il decision-making non può essere interpretato come un mero processo di calcolo condotto attraverso la manipolazione di dati. Le decisioni degli individui non possono essere spiegate in termini di massimizzazione o di reazione passiva alle circostanze del mercato. L’interpretazione “meccanica” del processo decisionale sarebbe accettabile in un mondo in cui vi è una conoscenza perfetta di tutto ciò che accade. In questo tipo di realtà non c’è spazio per l’elemento imprenditoriale, infatti, se ogni individuo sapesse con certezza che cosa aspettarsi, il suo corso d’azioni sarebbe già insito nelle informazioni che formano la sua conoscenza. Gli individui operano in un mondo in cui non c’è conoscenza perfetta ed è proprio per questo che viene enfatizzata l’importanza dell’alertness che essi dimostrano quando si tratta di ottenere le conoscenze adeguate per sfruttare l’opportunità.

Se ipotizziamo un contesto competitivo di conoscenza imperfetta, diventa possibile creare uno spazio per un ruolo economico perfettamente nuovo: quello dell’imprenditore. Solo una volta introdotta tale figura può essere costruita una teoria dei processi di mercato capace di spiegare veramente come i prezzi e le quantità variano consecutivamente alle interazioni delle decisioni degli individui. Un mondo analitico in cui l’imprenditorialità non esiste non può essere che in equilibrio tuttavia, non può spiegare in che modo variano i prezzi e le quantità, che possono essere chiarificati esclusivamente dall’azione imprenditoriale.

Come abbiamo già visto nella parte di trattazione che precede, l’imprenditore con la sua azione, ha il compito di riportare i mercati in equilibrio non introducendo nuovi beni e servizi o nuovi metodi di produzione, ma semplicemente notando gli errori precedentemente compiuti nello sfruttamento delle opportunità di profitto puro. L’imprenditore è colui che, stando all’erta, sa cogliere le opportunità generate dagli errori che nascono dai cambiamenti

continui e improvvisi del mercato. Il processo ininterrotto di scoperta degli errori è animato da una forza particolare, l'*alertness*, ossia la vigilanza degli imprenditori. Le opportunità di profitto puro attirano, infatti, la loro attenzione e una volta sfruttate, tendono scomparire lasciando spazio alle altre opportunità. Secondo Kirzner il mismatch tra domanda e offerta è la condizione normale dei mercati dovuta alla presenza continua di cambiamenti in campo tecnologico, nelle esigenze degli acquirenti, e così via.

L'*alertness* rappresenta il tipo più raffinato e raro di *conoscenza* utile alla scoperta e allo sfruttamento delle opportunità da parte di chi le ha, con saggezza, intraviste. Nonostante l'*alertness* abbia un ruolo fondamentale, la letteratura ha per molti anni accentuato anche l'importanza della *ricerca deliberata*. Quest'ultima viene condotta come qualsiasi altro tipo di attività economica: sono valutati il beneficio finale della ricerca e il suo costo e alla fine del calcolo si decide di perseguire l'opportunità che massimizza il profitto. Ma dobbiamo chiederci: è possibile cercare qualcosa di cui non si conosce l'esistenza?

Non può essere negato che prima di intraprendere qualsiasi tipo di ricerca, un individuo debba già muoversi abbastanza bene nel campo d'interesse per poter calcolare costi e benefici ben precisi. Se si assume come vero quanto detto finora, la ricerca deliberata implica una conoscenza a essa antecedente, che non è stata acquisita deliberatamente o frutto di un'attività di apprendimento. Certamente si può immaginare una lunga sequenza di ricerche ciascuna mossa dalle informazioni raccolte dalle precedenti tuttavia, all'inizio di questa serie deve pur esserci una conoscenza che non sia frutto di una ricerca deliberata. Soltanto una piccola frazione della conoscenza, delle credenze e delle aspettative che ispirano e danno forma all'agire umano, è frutto di una ricerca deliberata.

La maggior parte delle congetture della mente è basata su esperienze di apprendimento che accadono senza essere pianificate. Vivendo all'interno del proprio contesto, giorno dopo giorno, le persone formano delle impressioni e delle opinioni che alterano continuamente la loro consapevolezza del mondo esterno. Anche l'insoddisfazione può essere il motore della ricerca di una

maggiore e migliore conoscenza. Inoltre non è certamente possibile ipotizzare una cessazione dei flussi di conoscenza spontaneamente acquisiti poiché essi derivano in gran parte da situazioni di vita quotidiana.

L'abilità di apprendere senza cercare in modo deliberato e consapevole è un dono che solo alcuni individui possiedono e in misure abbastanza diverse. È a questo dono cui facciamo riferimento quando parliamo di “alertness” imprenditoriale, la quale consiste proprio nell'abilità di notare, senza cercare, le opportunità non ancora sfruttate. Poiché essa varia da individuo a individuo, appare chiaro che gli imprenditori il cui grado di alertness è più acuto, sensibile e accurato, saranno in grado di scorgere l'opportunità e di realizzarla prima di altri. Le opportunità, infatti, sono tali perché possono essere sfruttate entro una determinata finestra temporale. Se un imprenditore è giunto a valutare in modo favorevole un'opportunità non è detto che le stesse ipotesi non possano essere fatte da altri in breve tempo.

Scoperta e ricerca deliberata rappresentano due facce della stessa medaglia. Esse dunque non si escludono, al contrario si rafforzano a vicenda nei processi di formazione e sfruttamento dell'opportunità attivati dall'imprenditore.

1.3 LA CONOSCENZA ANTERIORE NEL PROCESSO DI SCOPERTA DELL’OPPORTUNITÀ

Possiamo riassumere quanto detto finora affermando in primo luogo che non tutti gli individui sono in grado di riconoscere le opportunità imprenditoriali e, in secondo luogo, che queste ultime possono essere scoperte senza essere attivamente cercate mediante l’alertness. Quest’ultima tuttavia non è una caratteristica univoca, ma presenta diverse sfumature che cambiano da individuo a individuo.

A parere di chi scrive l’alertness è un’abilità intrinsecamente presente in pochi soggetti, ossia un “dono innato” come la definisce Kirzner. Tuttavia, essa può essere sviluppata e acuita solo sulla base di una *conoscenza* del mercato sviluppata antecedentemente. Gli imprenditori, infatti, riconoscono quelle opportunità che sono direttamente collegate alle informazioni che loro già possiedono. Le persone accumulano informazioni diverse nel corso della vita, che sono direttamente collegate alle loro esperienze personali. In questo modo, soltanto pochi soggetti alla fine sanno intravedere i nuovi bisogni dei consumatori, il modo per creare nuovi prodotti o le caratteristiche dei mercati.

Questo tipo di conoscenza permette a ogni persona di riconoscere certe opportunità ma non altre. Le informazioni già possedute da un individuo, siano essa provenienti da una precedente esperienza di lavoro o tipo d’istruzione, influenzano le abilità degli imprenditori di comprendere e interpretare le opportunità che si presentano giorno dopo giorno e che, senza quella conoscenza, non verrebbero nemmeno in essere. Da ciò si evince che, sebbene le informazioni riguardanti un cambiamento tecnologico siano largamente diffuse, solo alcuni ristretti insiemi di persone sapranno innescare la scoperta di una particolare opportunità imprenditoriale.

Le tre dimensioni della conoscenza che, secondo Shane (2000), assumono particolare rilievo per l’azione imprenditoriale, sono: la conoscenza anteriore

del mercato/settore, la conoscenza anteriore di come servire tale mercato e la conoscenza anteriore dei problemi dei consumatori.

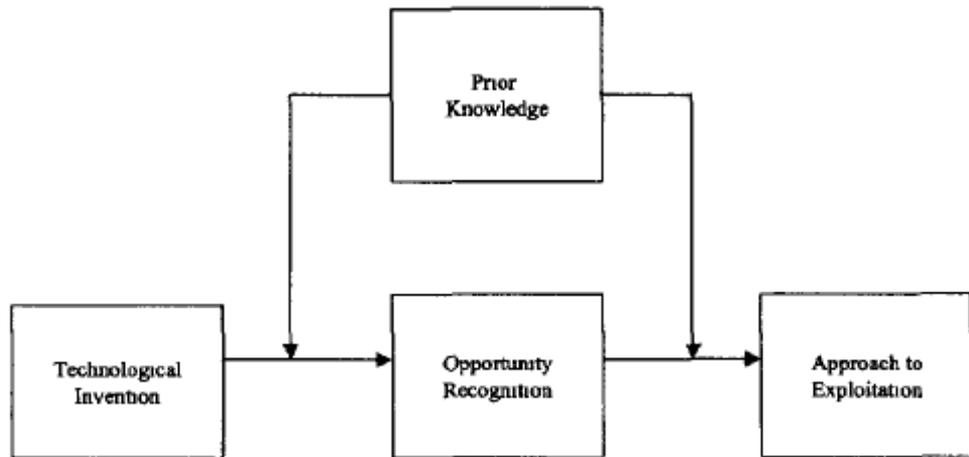
Una persona che abbia già lavorato nel settore, sia essa un cliente, un fornitore o un produttore, sa già quando e in che modo una nuova tecnologia può influenzare un particolare mercato. Ciò le consente di scoprire e sfruttare un'innovazione tecnologica prima e meglio di altre persone. Successivamente, per impiegare al meglio la nuova opportunità, è necessario sapere qual è il modo migliore per servire il settore competente. La scoperta di una nuova tecnologia potrebbe, infatti, consentire non solo la produzione di nuovi prodotti ma anche nuovi metodi di distribuzione, l'impiego di materie prime non comuni e metodi innovativi per l'organizzazione della produzione. Riconoscere e dare un valore alle possibili alternative è difficile se non si possiedono già le conoscenze e competenze necessarie alla loro valutazione. Infine per conoscere quali siano i problemi effettivi dei consumatori, è necessario scoprire i loro bisogni più profondi.

L'imprenditore sarà meglio capace di discernere quali siano i vantaggi e gli svantaggi di una nuova opportunità se egli stesso è un utilizzatore del prodotto in questione (non a caso è dalle comunità di consumo che emergono spesso le idee più interessanti). Se così non fosse, sarebbe molto difficile e costosa la trasmissione della conoscenza dal consumatore all'imprenditore. Infatti, i consumatori non sono in grado di articolare i propri bisogni se prima non hanno fatto esperienza del prodotto o servizio. Gli individui che non hanno familiarità con i problemi che devono affrontare i clienti, hanno molta difficoltà a intuire nuove soluzioni per i loro bisogni. Perciò la conoscenza anteriore dei problemi dei consumatori influenza il processo di scoperta di nuove opportunità.

Il modello (Fig. 1), illustra che la conoscenza anteriore da un lato, modera le relazioni e il riconoscimento dell'opportunità imprenditoriale, dall'altro mitiga le relazioni fra gli attributi dell'opportunità e il modo in cui l'imprenditore sceglie di sfruttarla.

Figura 1

Modello concettuale della relazione tra l'opportunità e la conoscenza anteriore



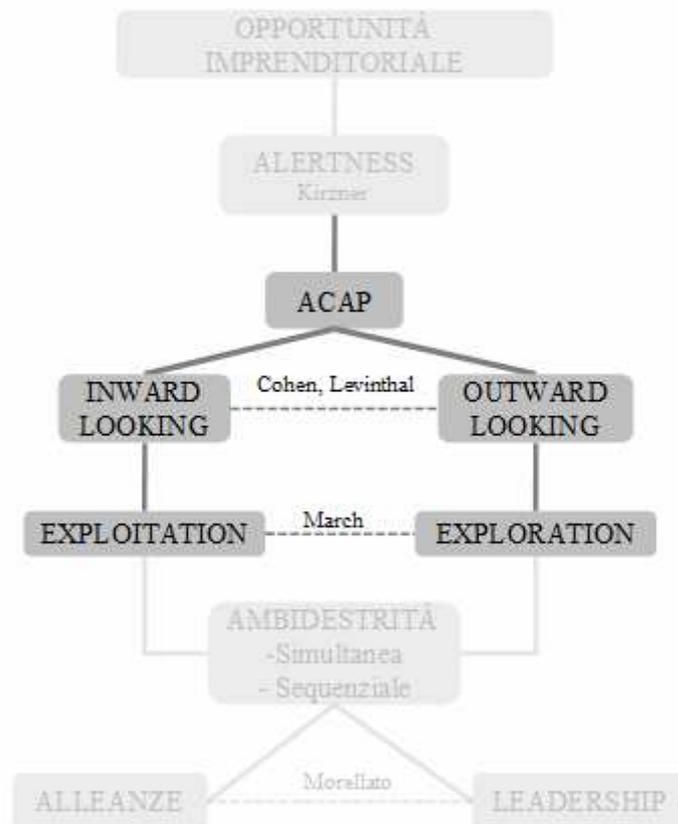
Fonte: Shane, 2000, p.45

Possiamo concludere affermando che un cambiamento tecnologico non implica necessariamente la nascita di un'opportunità imprenditoriale. Gli individui, infatti, hanno dei limiti cognitivi e una razionalità limitata. Essi si specializzano in campi diversi secondo le competenze e conoscenze acquisite con la loro precedente esperienza lavorativa o istruzione. Gli individui scoprono e sfruttano le opportunità non solo perché possiedono il dono innato dell'alertness ma anche e soprattutto perché essi sono dotati di menti ricche di quella conoscenza anteriore che è frutto di un lungo cammino. L'alertness quindi non è una caratteristica generica ma specifica, poiché essa è condizionata dalla conoscenza già accumulata nel tempo.

Il processo di scoperta dell'opportunità inizia da un'osservazione casuale di una mente preparata che è in grado di comprendere ciò che sta osservando.

“Without knowing what to look for, without deploying any deliberate search technique, the entrepreneur is at all times scanning the horizon, as it were, ready to make discoveries”. (Kirzner, 1997, p. 72)

2. LA CAPACITÀ DI ASSORBIMENTO NELLE ORGANIZZAZIONI



L'abilità dell'impresa di riconoscere le opportunità provenienti dall'ambiente esterno e di tradurle per fini commerciali viene definita "absorptive capacity", ACAP o capacità di assorbimento. Tale abilità dipende largamente dal livello di conoscenza già presente all'interno dell'organizzazione definita conoscenza anteriore. Lo sviluppo di questo tipo di conoscenza è path-dependent e una mancanza d'investimenti in innovazione potrebbe precludere lo sviluppo futuro del business aziendale. È, infatti, grazie a questo tipo di conoscenza che l'organizzazione riconosce il valore delle nuove informazioni e le applica per scopi commerciali (Cohen, Levinthal, 1990). La conoscenza anteriore si rivela

necessaria quindi non solo per l'imprenditore, ma anche, a livello organizzativo, per la costruzione dell'absorptive capacity.

Nel modello di Cohen e Levinthal (1990), dal punto di vista aziendale la capacità di assorbimento può essere generata direttamente o indirettamente dalle diverse funzioni. Con riguardo alla generazione indiretta, alcune ricerche dimostrano che le aziende in possesso di una propria funzione R&S, sono più abili nello sfruttamento delle informazioni esternamente disponibili. Ciò implica che l'ACAP possa essere un sottoprodotto dell'investimento in ricerca e sviluppo. Altre hanno dimostrato invece, che la capacità di assorbimento può essere un sottoprodotto proveniente dalla funzione di produzione. Attraverso il diretto coinvolgimento del reparto produttivo l'azienda riesce, infatti, a distinguere e sfruttare meglio le nuove informazioni relative a un'innovazione di prodotto. L'esperienza nella funzione produttiva permette all'impresa di riconoscere e dare il giusto valore alle risorse impiegate per l'ottenimento di un dato prodotto ed eventualmente di implementare i metodi per riorganizzare o automatizzare alcune fasi del processo. Le imprese possono altresì aumentare la loro capacità di assorbimento in modo diretto, aumentando ad esempio, gli investimenti in formazione del personale.

Da tali considerazioni emerge che il concetto di absorptive capacity comprende al suo interno sia la capacità di assorbimento individuale che quella collettiva, appartenente cioè all'organizzazione nel suo complesso.

Per quanto concerne il *livello individuale*, Cohen e Levinthal sostengono che l'accumulazione della conoscenza anteriore aumenta sia la capacità di memorizzare nuove informazioni sia quella di richiamarle alla mente e di utilizzarle. Lo sviluppo della memoria, infatti, si rafforza attraverso l'acquisizione del maggior numero d'informazioni, modelli e concetti immagazzinati. La conoscenza anteriore aiuta il processo di apprendimento perché la memoria opera per associazioni e gli eventi vi rimangono impressi in virtù dei collegamenti stabiliti con i concetti preesistenti. L'ampiezza delle categorie in cui si organizza la conoscenza anteriore, la differenziazione fra queste e il loro collegamento, permettono ai soggetti di dare un senso alla nuova conoscenza acquisita. Inoltre accade spesso che la nuova conoscenza

possa non essere subito utilizzata poiché mancano, negli individui, le appropriate conoscenze contestuali necessarie a rendere le nuove informazioni pienamente intellegibili.

Per sviluppare la capacità di assorbimento individuale è insufficiente esporre il soggetto brevemente al flusso della conoscenza anteriore. L'intensità dello sforzo è un elemento importante nel processo di apprendimento. Maggiore è l'intensità di quello compiuto per risolvere i problemi iniziali, migliore sarà la performance nella risoluzione dei problemi complessi in futuro.

Se l'abilità di assimilare nuove informazioni è una funzione della ricchezza della conoscenza precedente, allora sono altresì vere due implicazioni importanti. In primo luogo, l'apprendimento è cumulativo e la sua performance è maggiore quando l'oggetto dell'apprendimento è già collegato a quanto prima conosciuto. In secondo luogo, nonostante sia più difficile apprendere quando ci si muove su campi inesplorati, l'expertise individuale non potrà che aumentare in modo incrementale. Dalle suddette argomentazioni emerge che la diversità della conoscenza anteriore rappresenta un importante fattore critico. In un ambiente in cui vi è incertezza sul tipo di conoscenza più adatta a far emergere informazioni utili, dei background diversi forniscono una base più solida per l'apprendimento perché aumenta la probabilità che la nuova informazione sia collegata a quanto già conosciuto. La diversità delle conoscenze facilita di molto i processi d'innovazione, consentendo agli individui di fare nuove associazioni e congetture concernenti le opportunità.

L'absorptive capacity di un'organizzazione dipende non solo dalle capacità degli individui che operano al suo interno ma anche da quelle situate nelle routine organizzative. Di conseguenza affinché essa si sviluppi, si può affermare che un investimento nella conoscenza degli individui sia necessario. Come già evidenziato tuttavia, la capacità complessiva non è data semplicemente dalla somma delle capacità individuali dei dipendenti. La capacità di assorbimento organizzativa non si riferisce, infatti, meramente all'assimilazione o acquisizione di nuove informazioni ma anche alle capacità dell'organizzazione di sfruttarle. Per questo motivo essa non dipende solo esclusivamente dall'interazione con l'ambiente esterno ma anche dai

trasferimenti di conoscenza fra unità della stessa organizzazione. Quest'ultima impara a innovare mediante un'accurata gestione non solo dei procedimenti esterni ma anche interni. A questo proposito assume particolare rilievo la gestione dell'interfaccia cognitiva che collega il patrimonio di conoscenze interno con quello degli attori della rete del valore con cui l'impresa coopera. È a tale interfaccia, infatti, che spetta il compito di gestire il processo che consente di combinare, in modo innovativo, le conoscenze dell'azienda con quelle presidiate dal soggetto esterno (Volpato, 2007).

Perciò, la capacità di assorbimento, dipende da quegli attori specifici che rappresentano l'interfaccia tra ambiente esterno e interno o tra unità diverse. Se l'expertise della maggior parte degli individui differisce di molto da quella degli attori esterni che possono fornire informazioni utili, alcuni membri del gruppo assumono un ruolo altamente centralizzato, detto di “gatekeeping o boundary-spanning” (Cohen, Levinthal, 1990). Accade, infatti, spesso che lo staff interno non riesca ad assimilare velocemente le informazioni, soprattutto quelle altamente tecniche. Compito del gatekeeper è quello di monitorare l'ambiente e di tradurre le informazioni complesse in un linguaggio comprensibile per i membri dell'organizzazione.

In condizioni di rapidi cambiamenti tecnologici, quando i flussi d'informazioni non hanno una direzione ben precisa e non si riesce a comprendere pienamente a quale unità sono più utili, il ruolo di gatekeeper centralizzato non assume più una posizione rilevante. In queste circostanze sarà più utile per l'impresa utilizzare più recettori, infatti, nonostante il gatekeeper abbia una certa rilevanza, la sua capacità di assorbimento individuale non può rappresentare la capacità di assorbimento dell'intera organizzazione. Anche affidarsi però completamente a pochi gatekeeper può non essere sufficiente, il gruppo nella sua interezza deve possedere, infatti, un background di conoscenze rilevanti. Più in generale i recettori non potrebbero svolgere la loro funzione se mancassero dei soggetti interni all'impresa in grado di recepire le conoscenze che i gatekeeper trasmettono loro. La condivisione della conoscenza e l'esperienza sono due elementi essenziali sia per la rete del valore interna che per quella esterna.

In tutte le organizzazioni esiste, infatti, un trade-off tra l'efficienza della comunicazione interna e l'abilità delle unità di assimilare le informazioni provenienti dall'ambiente esterno. In altri termini, vi è un trade-off tra le capacità di assimilazione “*inward looking*” e quelle “*outward looking*” (Cohen e Levinthal 1990). Mentre entrambe si rivelano assolutamente necessarie per il funzionamento dell'organizzazione, un'eccessiva presenza dell'una o dell'altra può portare a squilibri e malfunzionamenti.

La conoscenza viene solitamente assimilata internamente grazie ad un linguaggio condiviso che rende il processo indubbiamente efficiente. Tuttavia, se tutti gli attori condividessero lo stesso linguaggio specifico, potrebbero non riuscire a intercettare le fonti cognitive esterne. Inoltre, un linguaggio interno troppo specifico impedisce l'incorporazione della nuova conoscenza esterna, cadendo nella patologia del NIH, “not-invented here”, vale a dire la difficoltà degli individui di accettare quanto inventato altrove.

Appare quindi chiaro ormai che l'eterogeneità è un elemento fondamentale. La capacità di assorbimento rende ciascun attore capace di intercettare gli aspetti rilevanti della propria esperienza, associandoli a significati pertinenti. Ciascuno rileva e “assorbe” dall'esperienza elementi che dipendono dalla sua sensibilità e attenzione interpretativa, differenziandosi anche notevolmente da quanto, nella stessa situazione, potrebbero fare altri (Rullani, 2004b, p.66). Dalla coesistenza di diverse strutture cognitive nella mente degli individui, infatti, nascono dei modelli di apprendimento e di problem-solving molto più propensi all'innovazione. La diversità stimola la generazione di nuove idee perciò la capacità di assorbimento non risiede in un singolo individuo ma nei collegamenti che attraversano il mosaico delle capacità individuali. La conoscenza critica non comprende esclusivamente la conoscenza tecnica ma anche la consapevolezza dell'ubicazione dell'esperienza utile e complementare all'interno e all'esterno dell'organizzazione. È necessario cioè sapere chi sa che cosa, chi può gestire un determinato tipo di problema o chi può sfruttare la nuova informazione acquisita.

Le conoscenze usate nella produzione non sono più (soltanto) frutto della lenta sedimentazione delle proprie esperienze, che avviene nei tempi lunghi, ma

anche di una ricombinazione che, grazie alla capacità di assorbimento e alle reti di relazione, viene alimentata da un insieme di competenze esterne, sempre più numerose e differenziate (Rullani, 2004a).

Se l'impresa sviluppa un ampio network di relazioni interne ed esterne, la consapevolezza degli individui concernente le abilità degli altri soggetti, sarà rafforzata. Di conseguenza la capacità di assorbimento degli individui aumenterà esponenzialmente così come quella dell'intera organizzazione.

La struttura che rende possibile la condivisione delle conoscenze è la *rete*: un sistema di partnership basato sugli investimenti che le organizzazioni fanno per comunicare e implementare gli scambi di risorse, abilità e competenze. La rete fornisce il collante senza il quale non ci potrebbe essere né divisione del lavoro, né sviluppo di competenze specializzate (Lipparini, Sobrero 1994). Quando l'obiettivo dell'impresa non è quello di massimizzare l'efficienza ma migliorare la performance produttiva mediante l'innovazione, ciò che assume particolare rilievo è l'abilità dell'imprenditore di costruire delle relazioni e ricombinare una serie di risorse per lo sviluppo di prodotti innovativi.

Gli imprenditori e più in generale le organizzazioni, facendo affidamento sulle loro reti di relazioni, non solo, identificano nuove fonti di conoscenza ma anche e soprattutto, collegano una serie di competenze favorendo la proliferazione d'idee e creatività per la realizzazione d'innovazioni sempre più complesse. Affinché la conoscenza produca valore deve essere lavorata da una filiera di attori diversi, ciascuno dei quali contribuisce alla sua implementazione e trasformazione. L'insieme di queste operazioni può essere visto come un ciclo produttivo di trasformazione immateriale che avviene, appunto, in un ideale fabbrica della conoscenza. Una "fabbrica diffusa", che supera i confini proprietari delle singole imprese e si distribuisce lungo la filiera dei molti operatori e delle molte funzioni (Rullani, 2004b).

2.1 LA PATH-DEPENDENCY DELLO SVILUPPO COGNITIVO

Una generalizzazione che si può certamente fare dopo le suddette affermazioni, a livello individuale e organizzativo, è che la conoscenza anteriore permette l'assimilazione e lo sfruttamento della conoscenza di nuova acquisizione. Così come l'imprenditore intravede e scopre le opportunità collegate alle sue esperienze pregresse, l'organizzazione, grazie alle innovazioni che ha saputo realizzare nel corso del tempo, riesce a far evolvere il suo modello di business. Il singolo imprenditore, infatti, non può sostenere da solo un processo innovativo: è l'organizzazione nel suo complesso a permettere l'innovazione (Volpato, 2007, p.204).

In ogni caso non possiamo dimenticare che la conoscenza anteriore deve essere, da un lato, collegata alla nuova conoscenza per facilitare l'assimilazione, e dall'altro, esserne un pochino distaccata così da poter utilizzare in modo creativo le nuove informazioni. In caso contrario, tutti coloro che potrebbero ibridare quella conoscenza con altre, nella libera ricombinazione di concetti e d'idee da cui nasce l'autopropulsività della conoscenza, non potrebbero più svolgere la loro funzione essenziale (Rullani, 2004a, p. 127).

Come affermano Cohen e Levinthal, la definizione di conoscenza anteriore suggerisce due considerazioni importanti che influenzano le performance dell'innovazione in un ambiente in evoluzione e incerto.

In primo luogo, l'accumulazione dell'ACAP fin dalla nascita dell'organizzazione permette una sua migliore e maggiore accumulazione nei periodi futuri. Avendo già sviluppato tale capacità, infatti, in alcune aree specifiche, l'impresa può accumulare più velocemente le informazioni addizionali di cui ha bisogno per sfruttare la conoscenza esterna che diventerà disponibile in futuro. In caso contrario, le sue credenze riguardanti le opportunità tecnologiche appartenenti a un determinato campo, non cambieranno mai nel corso del tempo perché l'impresa non è consapevole dei segnali che le farebbero rivisitare le considerazioni fatte in precedenza. In altri

termini: se l'organizzazione non è in grado di accumulare fin da subito nuove conoscenze, quando emergono delle opportunità, essa non è in grado di apprezzarle. Inoltre se la capacità di assorbimento non viene sviluppata fin dall'inizio sarà più costoso svilupparla in un periodo successivo e ciò potrebbe diminuire la propensione a investire in innovazione nonostante l'impresa venga poi effettivamente a conoscenza delle opportunità tecnologiche.

In secondo luogo, il possesso dell'esperienza adeguata permetterà all'impresa di valutare meglio l'importanza dei cambiamenti tecnologici intermedi che forniscono i primi segnali per l'eventuale sviluppo di una nuova traiettoria tecnologica. Perciò in un contesto incerto, la capacità di assorbimento può condizionare la formazione delle aspettative, permettendo all'impresa di prevedere in modo accurato, la natura e il potenziale commerciale degli avanzamenti tecnologici. I due autori affermano che potrebbe addirittura emergere un caso estremo in cui, se un'organizzazione cessa di investire in un campo in rapida evoluzione, non potrà assimilare e sfruttare mai più le nuove informazioni che lo concernono, rischiando in questo modo, di rimanere "lock out", chiusa fuori, dal processo di innovazione.

Da dove nasce il processo di innovazione? L'attività di innovazione nasce dal fallimento nel raggiungimento di qualche livello di aspirazione (Cohen, Levinthal 1990). Il livello di aspirazione, in un ambiente tecnologico, è determinato sia dalla performance passata dell'organizzazione sia dalla sua capacità di assorbimento. Più quest'ultima è stata sviluppata in precedenza, più facilmente l'impresa sarà in grado di scorgere le nuove opportunità tecnologiche e maggiore sarà il livello di aspirazione organizzativo. Quest'ultimo, quindi, è determinato sulla base delle nuove opportunità e non su sistemi di controllo che misurano la performance. Se quanto detto è vero, le organizzazioni con una sviluppata capacità di assorbimento tendono a essere proattive, sfruttando le opportunità presenti nell'ambiente indipendentemente dalla performance corrente. Al contrario, le imprese con una modesta capacità di assorbimento tendono a essere reattive, cercando nuove alternative in risposta al fallimento di qualche criterio di performance.

Quando l'impresa investe poco tempo nella sua attività d'innovazione, rimanendo relativamente insensibile alle opportunità dell'ambiente esterno, avrà un basso livello di aspirazione riguardante lo sfruttamento delle nuove tecnologie e continuerà a dedicare solo piccoli sforzi a tale attività, creando un circolo vizioso che si autoalimenta. Similmente, se un'impresa ha un livello di aspirazione molto alto, influenzato dalle opportunità tecnologiche originate dall'ambiente esterno, aumenterà la sua attività innovativa e perciò incrementerà la consapevolezza delle opportunità esterne. Perciò le imprese che hanno i requisiti tecnologici giusti per rispondere proattivamente alle opportunità del mercato non aspettano di fallire quando viene loro misurata la performance, ma cercano, talvolta in modo quasi aggressivo, nuove opportunità da sfruttare e sviluppano le loro capacità tecnologiche.

Queste due considerazioni concernenti la capacità di assorbimento, rispettivamente la sua cumulazione e i suoi effetti sulla formazione delle aspettative, implicano che il suo sviluppo sia specificatamente attinente a un campo d'indagine e che sia altresì path-dependent.

2.2 COME SI MISURA LA CONOSCENZA?

Quanto descritto in precedenza non ci indica ancora come si misura empiricamente la conoscenza. La risposta tuttavia sembra alquanto semplice. Poiché, infatti, il cambiamento tecnologico in un determinato settore è strettamente collegato all'attività di ricerca e sviluppo di un'impresa, si potrebbe affermare che l'abilità dell'impresa di sfruttare la conoscenza esterna, dipende dalla funzione R&S. Quest'ultima svolge principalmente due compiti: crea nuova conoscenza e sviluppa la capacità di assorbimento. La sfida empirica consiste nella comprensione dell'impatto delle caratteristiche dell'ambiente di apprendimento esterno sulle spese per la ricerca e sviluppo. Cohen e Levinthal (1990) elaborano a questo proposito un modello ben preciso in cui affermano che le determinanti dell'intensità della funzione R&S sono tre, rispettivamente: la domanda, l'appropriazione e l'opportunità tecnologica.

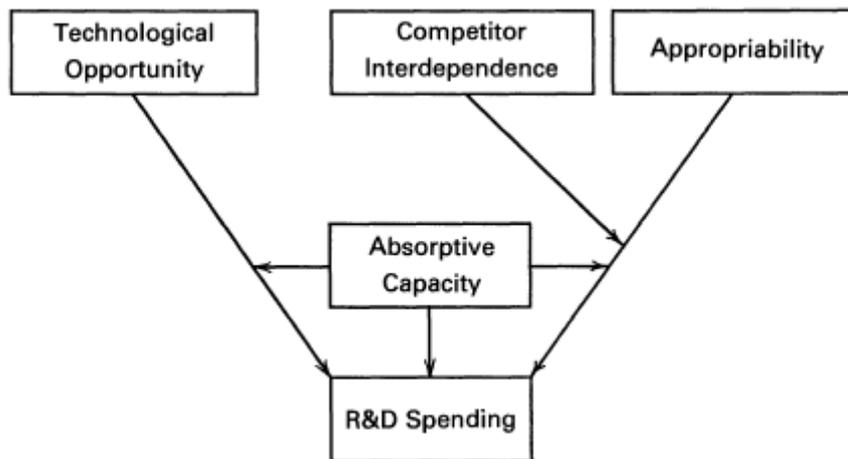
- La *domanda* è caratterizzata dal livello delle vendite e dell'elasticità del prezzo. Ad esempio nel caso in cui un processo d'innovazione riduca il costo di produzione e quindi il prezzo del prodotto, l'elasticità riflette tale cambiamento nella domanda totale che influenza il ritorno economico dello sforzo per l'innovazione.
- L'*appropriabilità* si riferisce invece al grado con il quale l'impresa riesce a catturare i profitti associati alla sua attività d'innovazione. I profitti riflettono inoltre il grado con cui la conoscenza di valore si diffonde e diventa di dominio pubblico. Come affermano Zahra e George (2002), quando i regimi di appropriabilità sono deboli gli investimenti in ACAP saranno minori. Poiché la conoscenza si diffonde rapidamente, essa è facilmente imitabile dai rivali e siamo in presenza di ciò che Cohen e Levinthal definiscono "spillover", la diffusione nel mercato di nuova conoscenza. Al contrario, quando il regime di appropriabilità è forte, non siamo più in presenza di spillover perché la conoscenza sarà priva di effetti diffusivi e difficilmente imitabile dai competitors. In questo modo l'impresa è incentivata ad investire in R&S favorendo la crescita dell'innovazione. Possiamo quindi affermare che il livello degli spillover

dipende dalla forza dei meccanismi di protezione all'interno di un settore come i brevetti, la segretezza e il vantaggio competitivo di essere first-mover.

- *L'opportunità tecnologica* indica quanto costoso è per l'impresa raggiungere qualche unità di avanzamento tecnologico in un dato settore. Ci sono due dimensioni dell'opportunità tecnologica: la prima si riferisce alla quantità di conoscenza extrasettoriale come quella originata, ad esempio, dai laboratori universitari, la seconda rappresenta il grado con cui una nuova unità di conoscenza migliora la performance tecnologica nel processo produttivo aziendale e aumenta il profitto.

Figura 2

Modello della capacità di assorbimento e degli incentivi alla ricerca e sviluppo



Fonte: Cohen, Levinthal, 1990, p. 140

Nel modello (Fig. 2) viene raffigurato in che modo la capacità di assorbimento influenza la spesa per la ricerca e sviluppo. Cohen e Levinthal (1990) ipotizzano che gli incentivi all'apprendimento abbiano un effetto diretto sulle spese per tale funzione. Gli autori postulano che l'opportunità tecnologica e l'appropriabilità incidano direttamente sulle spese R&S e siano mediate dalla capacità di assorbimento dell'organizzazione. Inoltre gli spillover, che rappresentano l'effetto dell'appropriabilità, sono condizionati

dall'interdipendenza competitiva la quale misura in che modo l'avanzamento tecnologico dei rivali diminuisce il profitto dell'organizzazione.

Secondo gli autori, vi sono due fattori che influenzano l'abilità di un'impresa di incentivare la sua capacità di assorbimento: la quantità di conoscenza da poter assimilare e sfruttare (maggiore è, più incentivi si avranno) e la difficoltà/facilità ad apprendere. Alcuni tipi d'informazioni sono più difficili da recepire rispetto ad altri, perciò il costo del loro assorbimento varia secondo il grado di difficoltà. Poiché apprendere risulta in ogni caso molto difficile, è necessario aver accumulato più conoscenza anteriore attraverso le attività di ricerca e sviluppo se si vuole che l'apprendimento vada a buon fine. Perciò per un dato livello di R&D, la capacità di assorbimento diminuisce nelle organizzazioni in cui è difficile apprendere. Al contrario, in quelle in cui la capacità di assorbimento è meno esigente, la R&D avrà un impatto meno consistente. Nel caso estremo in cui la conoscenza esterna possa essere assimilata senza un'expertise particolare, l'attività di ricerca e sviluppo non avrà nessun effetto sull'ACAP.

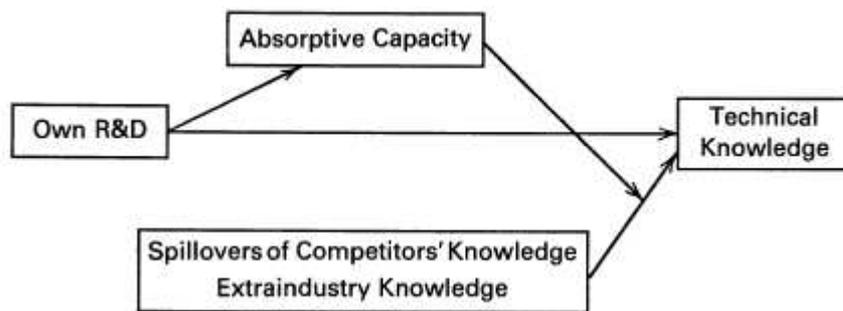
La facilità di apprendimento è determinata dalle caratteristiche sottostanti la conoscenza tecnica-scientifica. Quando la conoscenza esterna non è direttamente mirata agli obiettivi e i bisogni dell'impresa, la ricerca e sviluppo diventa molto importante per il riconoscimento del valore, l'assimilazione e l'eventuale sfruttamento. Inoltre più le scoperte sono inerenti a uno specifico campo, più è necessaria una comprensione profonda delle ricerche fatte precedentemente per l'assimilazione delle scoperte successive. Anche la velocità di avanzamento di una determinata tecnologia aumenta l'importanza delle attività di ricerca e sviluppo per la capacità di assorbimento, infatti, più veloce è l'attività di generazione di nuova conoscenza più ampio sarà lo staff che dovrà occuparsi dei nuovi sviluppi. Da ultimo meno esplicita e codificata è la conoscenza, più sarà difficile il processo di assimilazione.

Altro modello interessante per le nostre considerazioni è quello sottostante (Fig. 2.1). Secondo tale rappresentazione, l'impresa crea nuova conoscenza in due modi: in primis, autonomamente attraverso la sua attività di ricerca e sviluppo, in secondo luogo, mediante l'assimilazione di conoscenza

proveniente da fonti esterne quali gli spillover dei concorrenti e la conoscenza extrasettoriale come quella proveniente, ad esempio, dai laboratori universitari. Il punto centrale del modello è che l'ACAP viene originata dall'attività di ricerca e sviluppo e determina la misura con la quale la conoscenza esterna viene utilizzata. Grazie a questa funzione di mediazione, la capacità di assorbimento influenza le spese per la ricerca e sviluppo influenzando gli effetti dell'appropriabilità e le condizioni delle opportunità tecnologiche.

Figura 2.1

Modello delle fonti della conoscenza tecnica



Fonte: Cohen, Levinthal, 1990, p. 141

Tale modello è inoltre interessante poiché suggerisce che le scoperte dei concorrenti possono essere sfruttate solo se vi è interazione tra la capacità di assorbimento dell'impresa e gli spillover dei concorrenti. L'assimilazione della conoscenza esterna è vincolata alla capacità di assorbimento dell'organizzazione. In altri termini, non è possibile che l'organizzazione assorba nuova conoscenza in modo passivo, l'assimilazione può avvenire solo quando siano stati fatti gli investimenti necessari allo sviluppo dell'ACAP.

Grazie a quanto evidenziato da Cohen e Levinthal nel secondo modello, si possono dedurre tre considerazioni principali. In primo luogo, quando la facilità di apprendere da parte di un'impresa diminuisce, l'apprendimento dipende più in larga misura dalla propria attività di ricerca interna perciò le spese R&D aumentano. In ambienti difficili, infatti, i risultati dell'attività di ricerca diventano un bene a uso quasi esclusivo dell'impresa poiché i competitor sono meno in grado di intercettare le scoperte altrui.

In secondo luogo quando aumentano le opportunità tecnologiche, la funzione R&D si trova ad operare in un contesto più ostile e sfidante dal punto di vista dell'apprendimento. Ampie possibilità tecnologiche implicano un grande ammontare d'informazioni esterne che incentivano le imprese ad accrescere la loro capacità di assorbimento.

Da ultimo, tradizionalmente le imprese sono meno incentivate a investire in R&D se le loro scoperte possono essere profittevolmente sfruttate dai concorrenti. Nel modello di Cohen e Levinthal tuttavia, questo effetto negativo viene controbilanciato dall'effetto positivo della costruzione della capacità di assorbimento. Senza quest'ultima, gli spillover tecnologici dei rivali non potrebbero essere sfruttati. Come affermano Zahra e George (2002):

“The positive absorption incentive associated with spillovers may be sufficiently strong in some cases to offset the negative appropriability incentive”. (Zahra, George, 2002, p.196).

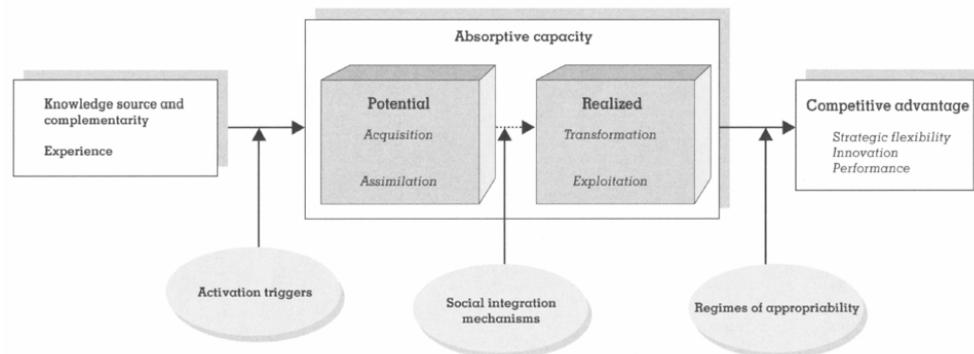
In apertura a questo capitolo si è detto che la capacità di assorbimento può essere sviluppata in modo diretto, attraverso specifici investimenti atti a formare un certo tipo di conoscenza, o in modo indiretto, come sottoprodotto delle diverse funzioni aziendali. Più in particolare possiamo affermare che l'ACAP rimane un sottoprodotto dell'attività di routine quando vengono privilegiate le attività di inward-looking, quelle cioè che concernono lo sfruttamento della conoscenza già presente all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, quando quest'ultima desidera acquisire delle conoscenze che non derivano da routine organizzative precedenti, dovrà dedicarsi direttamente alla creazione dell'ACAP per poter condurre un'adeguata esplorazione dell'ambiente esterno, privilegiando in questo modo le attività di outward looking.

Il trade-off tra queste due componenti dell'ACAP viene ripreso anche in teorizzazioni più recenti. Nel modello proposto da Zahra e George (2002), l'ACAP è definita come una capacità dinamica concernente la creazione e l'utilizzazione della conoscenza che aumenta l'abilità dell'organizzazione di costruire e sostenere il suo vantaggio competitivo. Essi suddividono l'absorptive capacity in due sottoinsiemi denominati “potential”, capacità di assorbimento potenziale o PACAP e “realized”, capacità di assorbimento

realizzata o RACAP. La capacità potenziale comprende l'acquisizione e l'assimilazione della conoscenza da fonti esterne mentre la capacità realizzata si focalizza sulla sua trasformazione e sul suo sfruttamento che avvengono attraverso meccanismi di integrazione interni.

Figura 2.2

Un modello di ACAP



Fonte: Zahra, George, 2002, p. 192

Come possiamo vedere nel modello (Fig.2.2), oltre alla suddivisione dell'ACAP nelle due categorie suddette, i due autori individuano altre quattro capacità che concorrono alla sua formazione all'interno di un'organizzazione rispettivamente: l'acquisizione, l'assimilazione, la trasformazione e lo sfruttamento. Vediamole brevemente:

- *Acquisition*: la capacità di acquisizione permette all'organizzazione di esplorare, identificare e acquisire la conoscenza esterna.
- *Assimilation*: la capacità di assimilazione rappresenta le routine e i processi che consentono all'impresa di analizzare, interpretare e capire le informazioni provenienti dalle fonti esterne.
- *Transformation*: la capacità di trasformazione sviluppa le routine che facilitano il processo di aggregazione fra la conoscenza anteriore e quella di nuova acquisizione.
- *Exploitation*: lo sfruttamento è una capacità basata sulle routine organizzative che permettono all'organizzazione di raffinare, estendere e

far leva sulle competenze esistenti, trasformando la conoscenza, acquisita e assimilata, in operazioni concrete.

Insieme alle capacità che abbiamo brevemente descritto vi sono altre componenti che vale la pena di illustrare per una lettura più accurata del modello. Queste ultime sono:

- *Knowledge source and complementarity*: fonti di conoscenza esterna come le acquisizioni, gli accordi, le alleanze, i consorzi, le joint ventures che consentono all'organizzazione di esporsi a flussi di informazioni diversi ma complementari.
- *Experience*: l'impresa ricerca nuove informazioni inerenti a campi di cui ha già una conoscenza pregressa.
- *Activation triggers*: eventi che incoraggiano l'organizzazione a rispondere a specifici stimoli esterni o interni. Un evento interno potrebbe essere rappresentato dal fallimento nel raggiungimento di un livello prestabilito di performance, mentre un evento esterno potrebbe essere rappresentato da un cambiamento tecnologico o l'affermazione di un nuovo design dominante.
- *Social integration mechanism*: Strumenti che facilitano la condivisione e lo sfruttamento della conoscenza all'interno dell'organizzazione. Tali meccanismi possono essere formali o informali. I primi favoriscono la distribuzione delle informazioni tra i diversi livelli organizzativi. I secondi sono molto utili in fase di brainstorming per lo scambio di nuove informazioni e idee.
- *Regimes of appropriability*: dinamiche istituzionali e industriali che incidono sull'abilità dell'impresa di proteggere i benefici derivanti dai nuovi prodotti o processi.
- *Competitive advantage*: indica i modi in cui un'impresa può sviluppare un vantaggio competitivo. In mercati dinamici è necessario, infatti, incentivare la flessibilità strategica ed investire in innovazione oltre che mantenere livelli di performance elevati.

Nel modello proposto, Zahra e George (2002) affermano che l'organizzazione assorbe nuova conoscenza, in risposta agli stimoli esterni, grazie alle alleanze e

agli accordi che essa è in grado di stabilire con le altre organizzazioni dell'ecologia competitiva. Tale conoscenza non è generica ma strettamente collegata all'esperienza pregressa che quell'impresa possiede in un determinato campo. Alle attività di esplorazione, seguono quelle di trasformazione e sfruttamento della conoscenza assorbita, che grazie ai diversi regimi di appropriabilità diventa la fonte d'innovazione e conseguentemente di vantaggio competitivo.

Tornando alla suddivisione principale dei due autori, quella fra PACAP e RACAP possiamo affermare che vi sia una certa analogia con il trade-off già evidenziato da Cohen e Levinthal (1990) tra capacità outward-looking e inward-looking. Da un lato, infatti, la capacità di assorbimento potenziale fa in modo che l'organizzazione assuma uno stato di alertness e sia pronta ad acquisire e assimilare la conoscenza esterna frutto della sua attività di *esplorazione*. Dall'altro, la capacità di assorbimento realizzata, riflette l'abilità dell'impresa di unire la nuova conoscenza e quella anteriore per la realizzazione del processo di *sfruttamento*. Inoltre, come già rilevato da Cohen e Levinthal, PACAP e RACAP hanno ruoli certamente diversi ma complementari. Entrambe, infatti, sono necessarie per lo sviluppo del vantaggio competitivo.

Nonostante i modelli precedentemente descritti abbiano un'indiscussa validità teorica, ben sappiamo che dal punto di vista contabile, valutare e quantificare le spese per la ricerca e lo sviluppo non è affatto semplice. L'attività d'innovazione tende quindi a non emergere in modo chiaro dai bilanci delle organizzazioni e a differire da Paese a Paese secondo i principi contabili ivi praticati.

I nostri principi contabili nazionali, contenuti nel documento OIC (Organismo italiano di Contabilità) n.24, suddividono le spese per la ricerca e sviluppo in: *ricerca di base*, *ricerca applicata* e *sviluppo*. Qui di seguito riportiamo parte del documento.

“Tra le immobilizzazioni immateriali, i costi di ricerca e sviluppo sono probabilmente una delle tipologie che maggiormente danno luogo a difficoltà di natura interpretativa e, quindi, di determinazione dei principi contabili.

Anche per questi tipi di costi, il legislatore non ha ritenuto di stabilirne il contenuto, né di darne definizione specifica. Appare quindi opportuna una prima definizione di tali costi che, in ragione della loro finalità, possono distinguersi in costi sostenuti:

- per la ricerca di base;
- per la ricerca applicata o finalizzata ad uno specifico prodotto o processo produttivo;
- per lo sviluppo.

La ricerca di base può essere definita come quell'insieme di studi, esperimenti, indagini e ricerche che non hanno una finalità definita con precisione, ma che è da considerarsi di utilità generica all'impresa. Ad esempio, una società che opera all'interno del settore della tecnologia avanzata non può evitare di tenersi aggiornata, e di per sé stessa compiere studi, sullo stato dell'arte della materia oggetto dell'impresa; una società che opera nel settore della grande distribuzione non può evitare di svolgere in modo pressoché continuo indagini di mercato finalizzate all'analisi dei propri prodotti, eccetera.

La ricerca applicata o finalizzata ad uno specifico prodotto o processo produttivo consiste, invece, nell'insieme di studi, esperimenti, indagini, e ricerche che si riferiscono direttamente alla possibilità ed utilità di realizzare uno specifico progetto.

Lo sviluppo è l'applicazione dei risultati della ricerca o di altre conoscenze possedute o acquisite in un progetto o programma per la produzione di materiali, strumenti, prodotti, processi, sistemi o servizi nuovi, o sostanzialmente migliorati, prima dell'inizio della produzione commerciale o dell'utilizzazione". 2

I principi contabili internazionali (IAS, documento n. 38), a differenza dei nostri principi interni, non distinguono tra ricerca di base e ricerca applicata ma semplicemente tra attività di ricerca e attività di sviluppo. La *ricerca* è intesa come indagine originale e pianificata intrapresa con la prospettiva di conseguire nuove conoscenze e scoperte, scientifiche o tecniche. Lo *sviluppo* è inteso come l'applicazione dei risultati della ricerca o di altre conoscenze a un piano o a un progetto per la produzione di materiali, dispositivi, processi, sistemi o servizi, nuovi o sostanzialmente migliorati, prima dell'inizio della produzione commerciale o dell'utilizzazione (Cerato, 2011).

La suddivisione introdotta a livello internazionale indica quindi che all'interno delle organizzazioni vengono svolti principalmente due tipi di attività concernenti la conoscenza e l'innovazione, quelle di *exploration* (esplorazione)

² www.irdcec.it

ed *exploitation* (sfruttamento). Nella sezione che segue ne vediamo in dettaglio i fondamenti teorici.

2.3 EXPLORATION ED EXPLOITATION

Come abbiamo precedentemente sottolineato, la capacità di assorbimento permette agli imprenditori e più in generale alle organizzazioni che vogliono fondare il loro vantaggio competitivo sull'innovazione, di svolgere due attività fondamentali: exploration ed exploitation. Premesso che entrambe necessitano di una conoscenza anteriore, trovare un equilibrio tra esse non è per niente facile. Tuttavia, ciò si rivela essenziale per un'organizzazione che apprende. Il primo a capire la fondamentale importanza di exploration ed exploitation fu March. Egli afferma che il processo di esplorazione comprende tutto quanto concerne la ricerca, la variazione, il rischio, la sperimentazione, la flessibilità, la scoperta e l'innovazione. Il processo di sfruttamento comprende, al contrario, tutto ciò che è inerente al raffinamento, alla scelta, alla produzione, all'efficienza, alla selezione, all'implementazione e all'esecuzione (March, 1991, p.71).

Perciò da un lato, investendo tutto nell'attività di esplorazione, i costi a essa associati rischiano di non generare sufficienti benefici; dall'altro, conducendo solo attività di sfruttamento, l'organizzazione rischia di rimanere intrappolata in equilibri sub-ottimali. Poiché le organizzazioni apprendono dall'esperienza come dividere le risorse tra sfruttamento ed esplorazione, la loro distribuzione nel tempo e nello spazio dipende dalla lezione imparata. Vi è una tendenza generale delle organizzazioni a perseguire di più l'attività di sfruttamento. Ciò avviene perché i suoi benefici sono immediatamente visibili e accumulabili nel tempo. Ogni aumento di competenze inerente a un certo tipo di attività, aumenta la probabilità di ricevere un premio per lo sforzo fatto che stimola a sua volta l'investimento nell'attività di sfruttamento. Inoltre, l'esplorazione di nuove opportunità, riduce in modo considerevole, la velocità con cui sono modificate e migliorate quelle esistenti, che in questo modo sono spesso favorite.

Come però rileva sapientemente March (1991), se la ragione inibisce la follia, allora anche l'apprendimento limita l'esplorazione. Ciò è dovuto alla prossimità spaziale e temporale degli esiti dell'attività di exploitation. Tuttavia,

lo sviluppo di lungo periodo dipende anche e soprattutto da un livello sostenibile di esplorazione. La tendenza ad aumentare il processo di sfruttamento perciò diventa nel tempo autodistruttiva per l'organizzazione.

Il modello elaborato da March descrive in modo abbastanza esaustivo la relazione esistente tra l'attività di sfruttamento e quella di esplorazione. L'autore analizza due tratti distintivi del contesto sociale in cui operano le imprese: *il mutuo apprendimento tra un'organizzazione ed i suoi membri e l'ambiente competitivo.*

Per quanto concerne il primo tratto distintivo, March afferma che la conoscenza di un'organizzazione è formata da tutte quelle regole e procedure che vengono accumulate nel corso del tempo grazie ai membri che la compongono e si diffonde tra i soggetti mediante diverse forme d'istruzione e indottrinamento. I membri dell'organizzazione però, non sono passivi rispetto alle regole imposte dall'alto, poiché il codice organizzativo viene costruito e adattato contemporaneamente anche sulla base delle credenze e concezioni di tali soggetti. Nel suo modello base l'autore ipotizza che vi siano:

- Una realtà esterna di m -dimensioni, indipendente dalle credenze degli individui e del codice, che può assumere come valori -1 e 1 .
- Delle credenze individuali riguardanti le m -dimensioni della realtà ognuna delle quali può assumere come valori -1 , 0 e 1 .
- Delle credenze del codice organizzativo riguardanti le m -dimensioni della realtà ognuna delle quali può assumere come valori -1 , 0 e 1 .
- Una probabilità p_1 che riflette l'efficacia della *socializzazione* e cioè quanto e in che modo gli individui apprendono dal codice.
- Una probabilità p_2 che indica quanto efficacemente il codice apprende dagli individui.

In principio il codice organizzativo è formato da opinioni neutrali sulle dimensioni della realtà e gli individui possiedono molte credenze ma non dimostrano alcun tipo di conoscenza. Nel tempo tuttavia, il codice influisce sui pensieri degli individui ma, al contempo, le credenze individuali condizionano

il codice organizzativo. Il pensiero degli individui inoltre non può essere influenzato direttamente da quello degli altri membri dell'organizzazione ma solo mediante un'eventuale modifica del codice organizzativo. Nemmeno la realtà esterna ha un'influenza diretta sulle credenze. Il miglioramento della conoscenza, nel processo di mutuo apprendimento, avviene attraverso l'imitazione del codice da parte di individui superiori e l'imitazione di tali individui da parte del codice stesso. Infatti, non tutti i membri possiedono delle credenze, riguardanti la realtà, più corrette rispetto a quelle del codice, solo coloro che March definisce "superiori". Tuttavia, nel modello dell'autore, non è chiaro perché un individuo abbia una credenza migliore della realtà rispetto ad un altro e soprattutto non è precisato in che modo convergano le credenze del codice e quelle degli individui superiori. L'equilibrio viene, infatti, raggiunto quando gli individui ed il codice condividono le stesse credenze per ogni dimensione della realtà.

Successivamente, per verificare gli effetti dell'apprendimento organizzativo, March distingue tra *sistema chiuso* e *sistema aperto*. È chiuso un sistema in cui l'organizzazione ha un numero fisso di membri e una realtà stabile. È aperto un sistema in cui un'organizzazione possiede un numero variabile di membri e si trova in una realtà turbolenta.

Come si nota dalla figura sottostante (Fig.2.3), che rappresenta un sistema di tipo chiuso, l'equilibrio cognitivo dipende da p_1 e p_2 . In particolare è verificato che quando p_1 è bassa ($p_1=0.1$) e cioè quando la convergenza tra le credenze del codice e quelle degli individui avviene più lentamente perché gli individui apprendono più lentamente dal codice, la conoscenza media in equilibrio è più ampia se p_2 è maggiore. In altri termini, in presenza di una bassa socializzazione il tasso di apprendimento è maggiore se il codice apprende rapidamente. Al contrario se p_1 è alta ($p_1=0.9$) e cioè quando vi è una maggiore socializzazione, l'equilibrio migliore è raggiunto quando il codice apprende più lentamente.

Di gran lunga però possiamo affermare che il più alto tasso di conoscenza media si ottiene quando il codice apprende rapidamente dagli individui e quando questi ultimi apprendono lentamente dal codice.

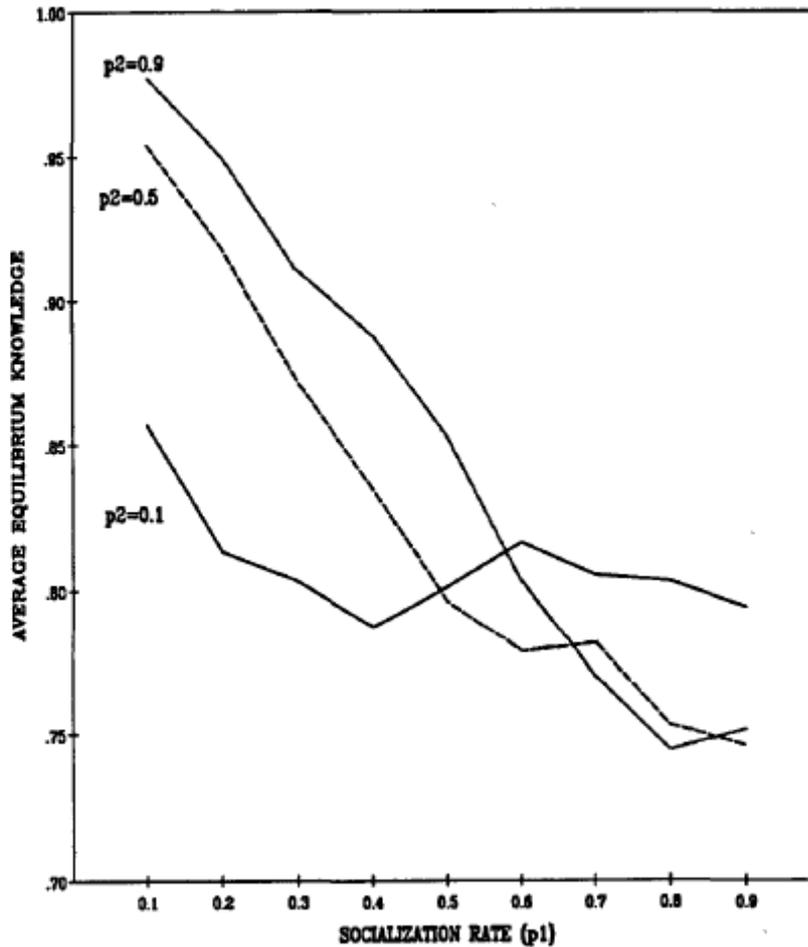
Perciò, secondo March, apprendere velocemente non è sempre desiderabile. Quando gli individui imparano lentamente la diversità di conoscenze all'interno dell'organizzazione rimane più a lungo, favorendo l'attività di exploration che permette alla conoscenza organizzativa di migliorare complessivamente. Gli individui che apprendono lentamente continuano a creare varietà e si rivelano estremamente utili per il processo cognitivo. Se il conformismo organizzativo si crea velocemente, infatti, l'organizzazione non avrà le credenze più corrette rispetto al codice.

Viene dimostrato successivamente da March che una quota, seppur piccola, di individui anticonformisti e creativi consente anche una conoscenza della realtà migliore. Tuttavia, rimane da chiarire la questione della pressione organizzativa al conformismo.

Se, infatti, il tasso di apprendimento potesse essere scelto dagli individui è chiaro che non sceglierebbero di apprendere lentamente per favorire l'equilibrio cognitivo generale, soprattutto in presenza di altri membri che apprendono velocemente e che, conformandosi al codice rapidamente, hanno più possibilità di carriera. Nonostante il modello di March abbia un valore inestimabile a livello teorico, a livello pratico le ipotesi avanzate potrebbero definirsi un po' estreme.

Figura 2.3

Effetti dei tassi di apprendimento p_1 e p_2 sull'equilibrio cognitivo



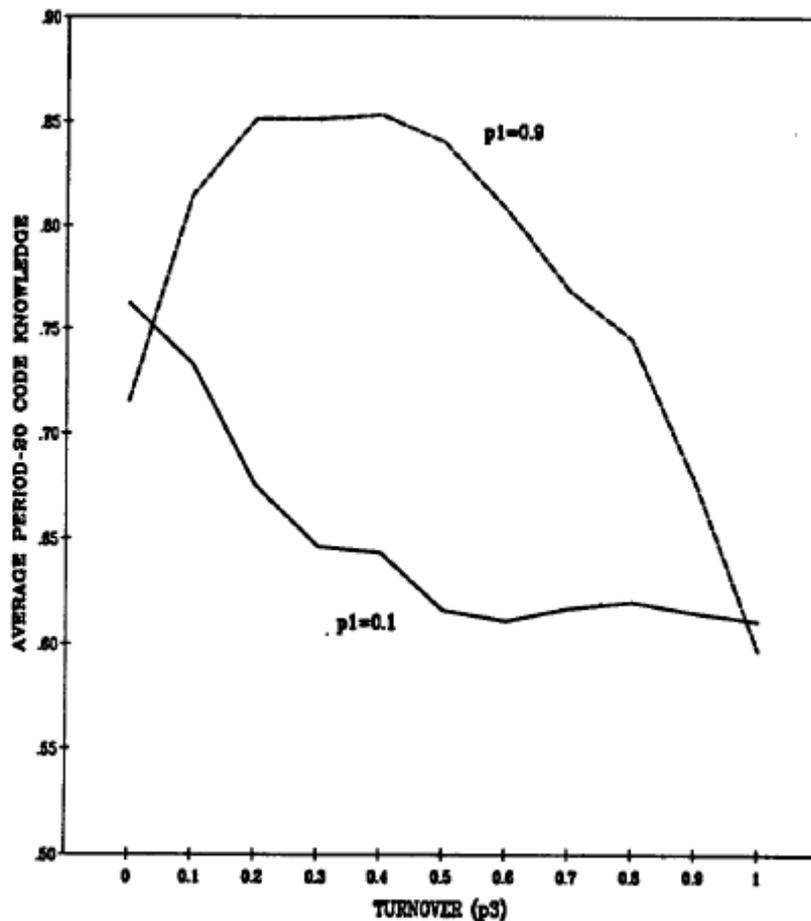
Fonte: March, 1991, p. 76

Se in un sistema chiuso a creare una certa variabilità nell'apprendimento è una bassa socializzazione, in un sistema aperto la diversificazione della conoscenza si può ottenere introducendo un certo tasso di *turnover*. Per descriverne l'effetto March introduce un'altra componente, p_3 , che rappresenta la probabilità che gli individui lascino l'organizzazione. In generale il turnover ha un effetto negativo sulla conoscenza degli individui. Tra quest'ultima e la durata del servizio di lavoro vi è, infatti, una relazione positiva perciò maggiore è il tasso di turnover, minore sarà la conoscenza individuale accumulata. Successivamente l'autore dimostra che in presenza di un basso livello di socializzazione e di elevato turnover, la conoscenza del codice diminuisce a causa dell'inadeguata attività di exploitation. Tuttavia, se la socializzazione è

alta, un tasso moderato di turnover migliora la conoscenza media del codice organizzativo. Quando il livello di turnover è moderato, infatti, all'interno dell'organizzazione sono introdotti individui meno socializzati che possiedono credenze discoste dal codice. Ciò permette all'organizzazione di accrescere l'attività di exploration, migliorando in questo modo la conoscenza aggregata. Quest'ultima poi non aumenta a causa di una più ampia conoscenza dei nuovi membri, infatti, solitamente essi possiedono meno competenze degli individui che sostituiscono. La conoscenza aggregata aumenta grazie alla diversità e variabilità delle nuove conoscenze individuali disponibili all'interno dell'organizzazione. I nuovi assunti in media possiedono una conoscenza minore rispetto ai membri che sono all'interno dell'organizzazione da più tempo tuttavia, ciò che conoscono, è meno ridondante rispetto al codice e contribuiscono più facilmente a migliorarlo.

Figura 2.4

Effetti del turnover e del tasso di socializzazione sulla conoscenza del codice



Fonte: March, 1991, p. 79

In un sistema aperto anche le *turbolenze ambientali* possono essere annoverate tra i fattori che creano variabilità cognitiva. Se, come afferma Weick (1979), da un lato, i cambiamenti ambientali esogeni rendono l'adattamento essenziale, dall'altro, consentono solo in parte all'organizzazione di apprendere dall'esperienza. In generale, quando l'organizzazione si muove in un contesto turbolento il livello di conoscenza diminuisce poiché una volta che l'equilibrio è stato raggiunto in certe condizioni ambientali non può essere cambiato in assenza di turnover. March tuttavia, dimostra che quando l'ambiente di riferimento è turbolento, un turnover moderato permette al livello di conoscenza all'interno dell'organizzazione di rimanere sostenuto. Tale effetto è dovuto certamente al processo di selezione. Il recruiting tende, infatti, a rimpiazzare i membri in uscita con altri che abbiano conoscenze distinte da

quelle del codice, se così non fosse non sarebbe più possibile l'exploration. Il turnover perciò è molto utile in ambienti turbolenti ma crea delle disparità cognitive tra i membri e il codice.

In particolare quando l'ambiente è in continuo mutamento gli individui vorranno possedere un'occupazione all'interno di quelle organizzazioni che presentano un buon tasso di turnover, restringendo però in questo modo il numero di posti per eventuali nuovi membri. Ancora una volta abbiamo verificato che il modello di March adduce delle considerazioni teoriche in favore dell'attività di exploration che sono astrattamente indiscutibili ma che nel concreto possono condurre a qualche paradosso.

Il secondo tratto distintivo del contesto sociale cui March indirizza la sua indagine è la *competizione* fra organizzazioni. Nell'ecologia competitiva l'apprendimento di un'organizzazione dipende da quello di tutte le altre. In particolare l'autore sostiene che quando il numero dei competitor aumenta la competizione per il primato e per la costruzione di un vantaggio competitivo significativo, si basa sulla capacità dell'organizzazione di esplorare. Secondo March è preferibile avere una conoscenza media più bassa rispetto alla prima della classe e una varianza cognitiva maggiore. Un eccessivo livello di conoscenza, infatti, riduce l'attività di esplorazione e l'organizzazione potrebbe rimanere intrappolata in equilibri sub ottimali. Inoltre, gli aumenti di performance basati sulla conoscenza potrebbero non essere sufficienti ad affrontare gli effetti prodotti dalla riduzione della sua variabilità.

Analizzati in dettaglio i meccanismi che permettono il flusso cognitivo possiamo affermare che l'eterogeneità della conoscenza all'interno delle organizzazioni è determinata da fattori quali: una bassa socializzazione, un modesto tasso di turnover, eventuali turbolenze ambientali e competizione. Ciascuno di questi elementi implica un delicato trade-off tra l'attività di esplorazione e quella di sfruttamento. L'exploitation rappresenta il raffinamento e l'estensione delle competenze, tecnologie e paradigmi esistenti. I ritorni di quest'attività sono positivi, vicini e prevedibili. Al contrario, l'exploration rappresenta la sperimentazione delle nuove alternative. I risultati sono incerti, lontani, e spesso negativi (March, 1991, p. 85).

Nonostante la distanza spaziotemporale fra l'apprendimento e la realizzazione dei guadagni sia generalmente più grande nel caso dell'esplorazione che in quello dello sfruttamento, non possiamo dimenticare che è l'innovazione il motore dell'impresa di oggi e che escludere o condurre un'attività di esplorazione parziale non è di sicuro la via più giusta da percorrere.

Nonostante il modello di March sia troppo spesso basato su considerazioni vere solo in astratto, l'autore ci spinge ad esaminare delle idee che per un certo verso potrebbero sembrare eccessive ma sono sicuramente innovative. A concludere la sua analisi sono, infatti, queste parole:

“It may be instructive to reconfirm some elements of folk wisdom asserting that the returns to fast learning are not all positive, that rapid socialization may hurt the socializers, even if it helps the socialized, that the development of knowledge may depend on maintaining an influx of naïve and ignorant, and that competitive victory does not reliably go to the properly educated”. (March, 1991, pp. 85-86)

Se fino a poco tempo fa, i modelli di business del passato potevano far vivere di rendita molte imprese del nostro sistema Paese, oggi non è più così. Come afferma l'autore, servono nuove idee, menti fresche e preparate per andare incontro alla realtà economica futura ed è l'attività di ricerca il motore fondamentale di tutte le organizzazioni che vogliono fondare il loro vantaggio competitivo sull'innovazione.

La dicotomia tra l'attività di esplorazione e quella di sfruttamento è stata oggetto nel corso del tempo anche di studi empirici che ne hanno dimostrato la veridicità e l'importanza. Katila e Ahuja, attraverso le loro indagini nel settore della robotica, sostengono che gli sforzi delle organizzazioni in termini di innovazione si concentrano in due dimensioni distinte: “*search depth*” che indica con quale frequenza le imprese riutilizzano la conoscenza anteriore e “*search scope*” che determina in quale misura l'organizzazione esplora nuove conoscenze (Katila, Ahuja, 2002). Come già affermato da Cohen e Levinthal (1990), è la funzione ricerca e sviluppo a dover essere monitorata se si vuole misurare il livello delle attività che generano conoscenza. Più in particolare gli autori suggeriscono che la “*search depth*” e la “*search scope*” sono due dimensioni della ricerca che influenzano l'abilità dell'impresa di creare nuovi prodotti.

La prima dimensione può influenzare positivamente l'attività di innovazione attraverso tre effetti. In primis, mediante l'utilizzo ripetuto della stessa conoscenza, la probabilità di compiere errori diminuisce e viene facilitato lo sviluppo delle routine organizzative. In secondo luogo, poiché la conoscenza che deve essere ricercata è nota o familiare all'organizzazione, è più semplice individuare i requisiti che dovrebbe avere un nuovo prodotto. Da ultimo l'utilizzo ripetuto di una serie di concetti porta ad una maggiore comprensione degli stessi e accresce la capacità dell'impresa di identificare meglio la conoscenza utile per l'attività di innovazione.

Tuttavia, un'eccessiva focalizzazione sulla dimensione "search depth" può condurre anche a conseguenze negative. Appare chiaro, infatti, che l'innovazione basata sulla riutilizzazione di una conoscenza pregressa incontra un limite intrinseco di performance. Ad un certo punto ulteriori sviluppi che derivano dagli stessi elementi cognitivi diventano eccessivamente costosi e complicati, superando i benefici che eventualmente potrebbero apportare. Inoltre riutilizzare la conoscenza anteriore potrebbe favorire una certa rigidità organizzativa: per non perdere lo status quo i membri di un'organizzazione preferirebbero certamente nascondere i problemi concernenti i metodi che sono tradizionalmente utilizzati.

Parallelamente, a parere degli autori, anche la seconda dimensione può avere effetti positivi o negativi. Tra quelli positivi, vi è sicuramente la generazione di nuovi bacini di competenze e un aumento delle combinazioni tra conoscenza anteriore e nuova conoscenza. Tra quelli negativi, poiché, grazie all'attività di ricerca, la nuova conoscenza aumenta considerevolmente vi potrebbero essere problemi d'integrazione con quella anteriore. La nuova conoscenza richiede, infatti, cambiamenti nelle relazioni sia interne sia esterne all'organizzazione, perciò i costi d'integrazione potrebbero superare i benefici dell'esplorazione. Una focalizzazione eccessiva sulla dimensione "search scope" potrebbe anche intaccare l'affidabilità dell'attività di innovazione. Infatti, i progetti che necessitano di molte nuove conoscenze hanno meno probabilità di successo rispetto a quelli che richiedono l'utilizzo di una conoscenza precedente.

Presi singolarmente questi due aspetti della ricerca evidenziano punti di forza e di debolezza. Tuttavia dalla loro interazione, secondo quanto affermano Katila e Ahuja, si possono trarre effetti unicamente positivi. Il meccanismo che sta alla base di questa interazione positiva è la capacità di assorbimento. L'ACAP facilita sia l'integrazione della conoscenza sia i suoi ulteriori sviluppi. La combinazione tra la comprensione accumulata di un certo tipo di conoscenza "firm-specific" (search depth) e nuove soluzioni (search scope) fa in modo che l'impresa possa svolgere attività di innovazione creando prodotti unici e inimitabili. Ancora una volta viene quindi dimostrato che exploration ed exploitation sono entrambe necessarie alla vita dell'organizzazione e trovare il giusto equilibrio tra le due è fondamentale per l'innovazione.

Dopo l'introduzione del modello di March (1991) e delle espressioni "exploration" ed "exploitation" molti autori, alcuni dei quali approfondiremo meglio nelle sezioni seguenti, hanno contribuito a definire il senso di questi termini. Ad esempio Benner e Tushman (2003), He e Wong (2004), sembrano sottolineare, come abbiamo già visto, fanno Cohen e Levinthal, il fatto che sia l'esplorazione sia lo sfruttamento siano associati all'attività di apprendimento e innovazione. He e Wong affermano che le innovazioni basate sull'attività di sfruttamento hanno lo scopo di migliorare i prodotti esistenti e le innovazioni basate sulle attività di esplorazione sono mirate alla creazione di nuovi prodotti per il mercato. (He, Wong, 2004, pp.483-484). In questo e in altri studi quindi l'apprendimento e l'acquisizione di nuova conoscenza sono utili sia per l'attività di exploration sia per quella di exploitation. Ciò che le differenzia principalmente è la traiettoria tecnologica. Più in particolare, in fase di esplorazione l'apprendimento segue una traiettoria diversa da quella originale, mentre durante lo sfruttamento il sentiero della conoscenza è quello già sviluppato anteriormente.

Al contrario altri autori nel corso del tempo, hanno osservato che l'apprendimento e la conoscenza riguardano solo le attività di esplorazione, riservando il termine sfruttamento per tutte quelle attività inerenti all'utilizzo della conoscenza anteriore.

Tuttavia, a parere di chi scrive, come già aveva affermato March, tutte le attività comprendono un certo apprendimento. Anche quando un'organizzazione replica le sue azioni passate, accumula esperienza e aumenta la sua conoscenza. Per questo motivo, come affermano Gupta, Smith e Shalley (2006), ciò che differenzia l'attività di esplorazione da quella di sfruttamento, non è la presenza o assenza dell'apprendimento ma il suo ammontare (Gupta, Smith, Shalley, 2006, p.694). Oltre ad assegnare un significato preciso a queste attività, si è cercato nel corso del tempo di definirne la natura e il modo per trovare un equilibrio tra loro. A questo proposito, gli autori sottolineano che sono quattro le questioni ancora irrisolte:

- *Definitions and Connotations;*
- *Continuity versus Orthogonality;*
- *Duality versus Specialization;*
- *Ambidexterity versus Punctuated Equilibrium;*

Del significato di exploration e di exploitation, si è a lungo discusso nella parte che precede, d'ora in poi e nel resto di quest'analisi, particolare attenzione verrà data alle altre tre fondamentali questioni della conoscenza e dell'innovazione.

Continuity versus Orthogonality

Nel modello di March (1991) viene sottolineato che sia l'attività di sfruttamento che quella di esplorazione sono essenziali per la sopravvivenza dell'organizzazione nel lungo periodo. Tuttavia, l'autore dimostra più volte che le due attività sono tra loro incompatibili. In primo luogo, esse competono per risorse scarse perciò più risorse saranno riservate all'esplorazione meno ne rimarranno per lo sfruttamento, e viceversa. Inoltre le routine organizzative necessarie all'exploitation sono diverse da quelle richieste dall'exploration, quindi perseguire entrambe le attività simultaneamente sembra un obiettivo impossibile. Mentre l'attività di esplorazione ha esiti incerti e conduce a volte alla "failure trap", la trappola del fallimento, l'attività di sfruttamento, muovendosi su una traiettoria tecnologica nota, può portare al contrario alla "success trap", la trappola del successo. In breve, l'interazione tra queste due

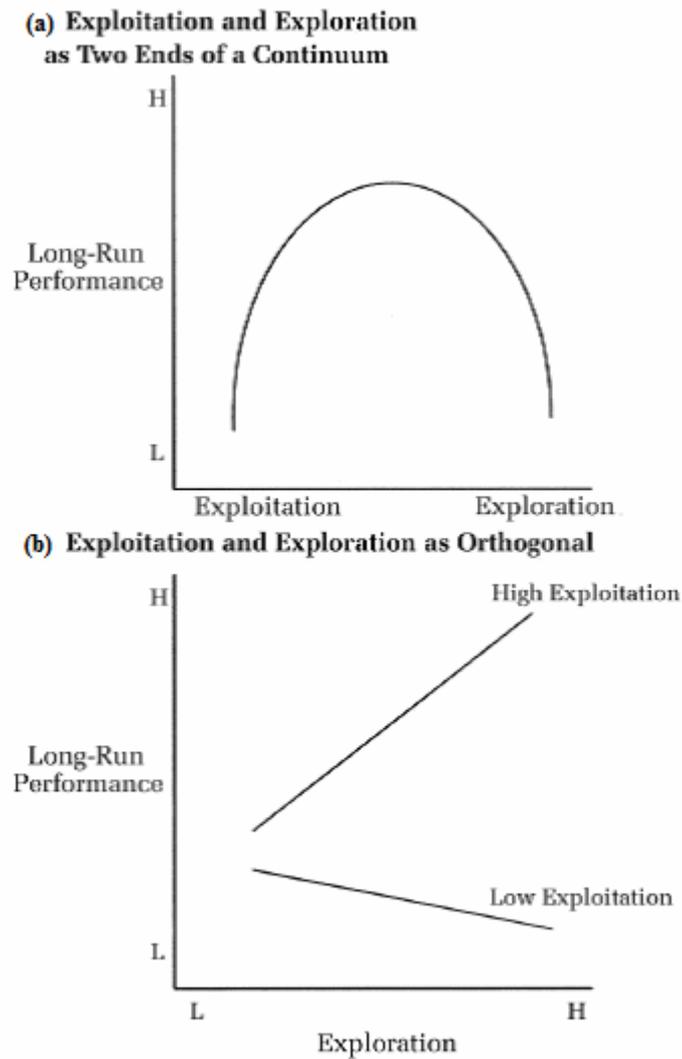
attività è un gioco a somma zero in cui esplorazione e sfruttamento competono per risorse, routine e conoscenze scarse. Secondo la logica di March exploration ed exploitation rappresentano le due estremità di una linea continua.

Tuttavia, come affermano Gupta, Smith e Shalley (2006) non tutti i tipi di risorse soffrono il limite della scarsità. Alcune, come la conoscenza e le informazioni possono essere infinite. Infatti, le organizzazioni hanno accesso non solo alle risorse proprie ma anche a quelle disponibili nell'ambiente esterno. Tali fonti possono essere beni pubblici o risultare da alleanze strategiche. Koza e Lewin (1998) ad esempio, affermano che un'organizzazione può costituire molte alleanze, alcune delle quali sono di tipo exploitative altre di tipo explorative.

Inoltre, come abbiamo già visto in precedenza, Katila e Ahuja (2002), partendo dalla concezione di March di exploration ed exploitation, superano il limite della scarsità sostenendo che tali attività rappresentano due dimensioni distinte e come tali possono essere rappresentate da linee ortogonali. La conoscenza quindi può essere riutilizzata un numero infinito di volte e non soffre alcun limite. Affinché ciò avvenga, sono necessari quei ruoli d'interfaccia, già citati da Cohen e Levinthal (1990), tra le funzioni interne all'organizzazione, in particolare tra R&S e Produzione, Vendite, Marketing, e tra organizzazioni diverse. Perciò, quando queste attività sono descritte da rette ortogonali e non rappresentano gli estremi di un continuum, come aveva affermato March (1991), vi è un'interazione positiva tra exploration ed exploitation.

Figura 2.5

Gli effetti dell'equilibrio tra Exploration ed Exploitation



Fonte: Gupta, Smith e Shalley, 2006, p. 697

Dalla figura 2.5 può essere dedotto che la performance di lungo periodo è maggiore se exploration ed exploitation sono rappresentate da rette ortogonali e non da una linea continua.

Inoltre anche se un equilibrio fra queste due attività fosse trovato, come dimostra la figura 2.5a, la performance rimarrebbe comunque inferiore a quella derivante da alti livelli di esplorazione e alti livelli di sfruttamento (fig. 2.5 b).

Duality Versus Specialization

Considerato che exploration ed exploitation possono essere rappresentate attraverso rette ortogonali e che la conoscenza non è un bene scarso date le numerose fonti da cui può essere attinta, passiamo ora ad affrontare la terza questione. Per farlo dobbiamo tenere bene a mente che le organizzazioni operano in ampi network e sono tra loro interdipendenti. Perciò l'equilibrio tra exploitation ed exploration può essere raggiunto anche a livello di sistema e non solo a livello di organizzazione individuale.

Se assumiamo come vera questa ipotesi, alcune organizzazioni potrebbero specializzarsi nell'attività di esplorazione mentre altre in quella di sfruttamento e l'equilibrio sarebbe raggiunto attraverso l'interfaccia del mercato. Affinché ciò possa avvenire, secondo Gupta, Smith e Shalley (2006), debbono sussistere tre condizioni:

- Le organizzazioni possiedono il controllo di risorse che sono fra loro complementari.
- Le organizzazioni che esplorano si muovono in contesti dinamici mentre quelle dedite all'exploitation si collocano in ambienti stabili.
- L'interazione tra le diverse organizzazioni è regolata dal mercato.

Come già affermato da March:

“Finding an appropriate balance is made particularly difficult by the fact that the same issues occur at levels of a nested system- at the individual level, the organizational level, and the social system level”. (March, 1991, p. 72)

Perciò, a certe condizioni, le organizzazioni possono concentrarsi sullo svolgimento di una delle due attività, lasciando il compito di raggiungere l'equilibrio al sistema sociale nel suo complesso.

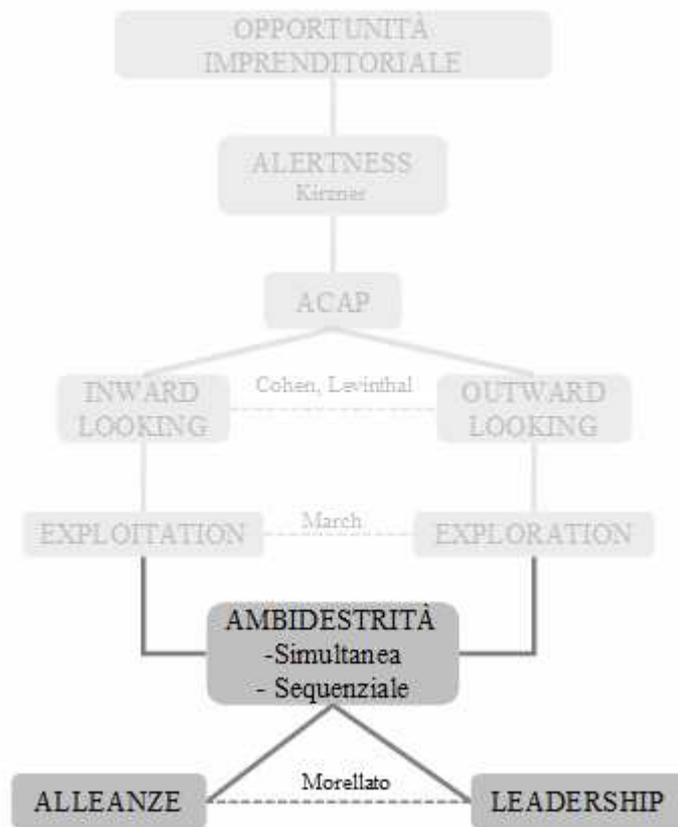
Ambidexterity versus Punctuated Equilibrium

La quarta e ultima questione ancora da chiarire, riguarda i meccanismi organizzativi che sono utili alla realizzazione dell'equilibrio tra exploration ed exploitation. Sono due principalmente le strutture proposte da Gupta, Smith e Shalley (2006): il modello ambidestro e il punctuated equilibrium model.

Secondo Benner e Tushman (2003), le organizzazioni ambidestre sono formate da unità molto diverse e connesse tra loro solo attraverso dei legami deboli. Mentre le unità dedite all'attività di esplorazione non possiedono grandi dimensioni, sono decentralizzate e non hanno dei processi e una cultura forti, le unità dedicate allo sfruttamento solitamente hanno dimensioni maggiori, sono altamente centralizzate e possiedono una cultura e delle routine piuttosto consolidate. Inoltre l'attività delle unità esplorative crea frequentemente grandi perdite e piccoli successi, al contrario, l'attività di sfruttamento riduce la variabilità e migliora l'efficienza delle operazioni compiute dall'impresa. Grazie a questo tipo di struttura, exploration ed exploitation possono essere svolte contemporaneamente all'interno di un'organizzazione che raggiunge l'equilibrio tra queste attività in modo simultaneo.

La seconda soluzione proposta dagli autori, viene definita "Punctuated Equilibrium Model" tuttavia, altro non è, che una variante dell'approccio ambidestro. In questo secondo modello, infatti, l'equilibrio viene raggiunto dopo lunghi periodi di sfruttamento e brevi momenti di esplorazione. L'equilibrio non si realizza in modo simultaneo ma sequenziale per questo motivo d'ora in avanti utilizzando le parole di Venkatraman (2007) ci riferiremo ai due modelli con i termini rispettivamente di ambidestrità simultanea e sequenziale. L'ambidestrità, rappresenta, infatti, l'unico modo in cui può formarsi l'equilibrio tra exploitation ed exploration, garantendo un flusso costante di conoscenza e innovazione.

3. L'ORGANIZZAZIONE AMBIDESTRA



In che modo le organizzazioni trovano l'equilibrio tra exploitation ed exploration?

Le risposte, come abbiamo potuto constatare, sono molte: alcuni autori suggeriscono di creare strutture separate, altri di stabilire delle alleanze strategiche, altri ancora di ruotare periodicamente le due attività.

A parere di coloro che per primi ne hanno indagato meglio il significato, Tushman e O'Reilly (1996), nel modello ambidestro exploration ed exploitation, sono attività svolte contemporaneamente all'interno di ogni organizzazione, l'ambidestrità è quindi simultanea. Inoltre, secondo questi autori, si può affermare che quest'ultima sia una capacità dinamica dell'organizzazione solo se le attività di exploration ed exploitation sono

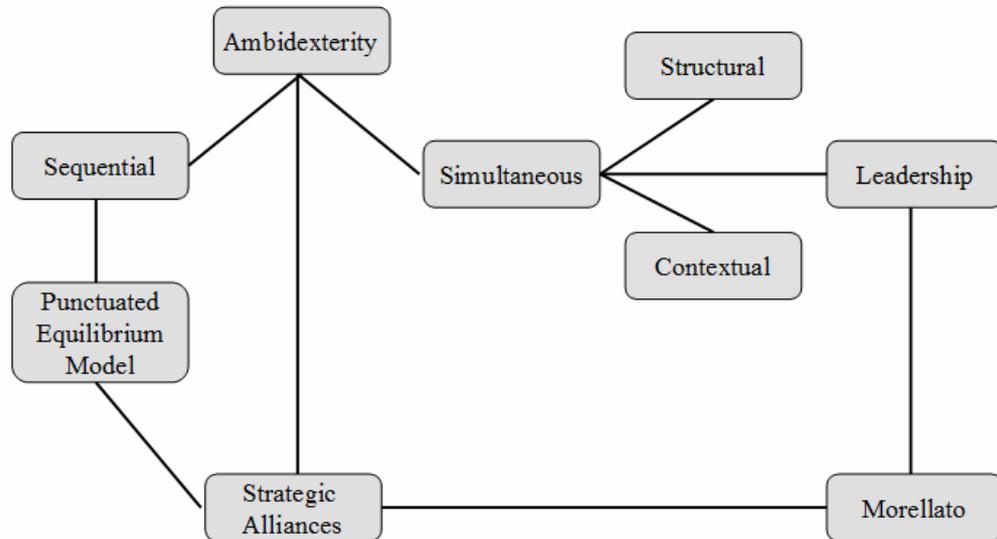
strategicamente integrate tra loro. Come affermano Raisch e Birkinshaw (2008), la letteratura ha riposto l'attenzione su tre tipi di approcci che permettono all'organizzazione di equilibrare simultaneamente l'*exploration* e l'*exploitation*: un *approccio strutturale* in cui le due attività sono svolte da unità distinte all'interno dell'organizzazione, un *approccio contestuale* in cui esse possono essere realizzate grazie alla creazione di un contesto organizzativo adeguato e un *approccio basato sulla leadership* in cui è il top-management a essere responsabile dell'interazione tra *exploration* ed *exploitation* (Raisch, Birkinshaw, 2008, p. 389).

Contrariamente alle teorie sull'equilibrio simultaneo ve ne sono altre che sostengono un'*ambidestrità di tipo sequenziale* (Venkatraman, 2007) in cui *exploration* ed *exploitation* possono essere bilanciate nel corso del tempo.

È necessario notare inoltre che il tema ambidestro è stato trattato da contesti economici diversi quali l'innovazione (Tushman, O'Reilly, 1996), l'organizzazione aziendale (Tushman, Romanelli, 1994), lo strategic management (Burgelman, 2002) e l'apprendimento organizzativo (March, 1991), che hanno contribuito e stanno tuttora contribuendo a darne una visione unitaria. Tutti questi studi sono accomunati dal fatto che ritengono l'*ambidestrità* un prerequisito essenziale per la sopravvivenza ed il successo dell'organizzazione. Perciò la letteratura economica si è concentrata sull'analisi della relazione tra l'approccio ambidestro e la performance delle imprese.

Analizzando studi antichi e recenti apparsi in riviste scientifiche come lo *Strategic Entrepreneurship Journal*, l'*Academy of Management Journal*, l'*Administrative Science Quarterly*, il *Journal of Management*, l'*Organization Science*, l'*European Management Journal*, ecc., abbiamo potuto studiare il percorso svolto dalla dottrina ambidestra nel corso del tempo. Infine abbiamo cercato di fare alcune considerazioni che permettono all'*ambidestrità* di trovare un equilibrio tra le numerose tensioni che la concernono e di poter essere fruttuosamente applicata non solo alle grandi organizzazioni ma anche a quelle piccole e medie. Qui di seguito presentiamo in dettaglio lo sviluppo della

mappa concettuale concernente l'ambidestrit  che tratteremo in questo capitolo.



Come possiamo notare l'ambidestrit  pu  essere concettualizzata sia in modo sequenziale, grazie al Punctuated Equilibrium Model, sia mediante quello simultaneo che pu  dividersi a sua volta in strutturale, contestuale e leadership-based.

Nonostante possano sembrare apparentemente opposte, queste due concezioni dell'approccio ambidestro in realt  diventano complementari se nel nostro modello introduciamo le alleanze strategiche. Come vedremo meglio in seguito grazie al contributo di Lavie e Rosenkopf (2006), infatti, queste ultime consentono all'organizzazione di raggiungere l'equilibrio simultaneamente tra exploration ed exploitation in campi diversi nel corso del tempo. Perci  tale dualismo non ha pi  senso se consideriamo che le imprese collaborano e diventano dei sistemi aperti.

Poich  le PMI poi non possono competere sul mercato globale senza costruire un ampio network di relazioni, il modello ambidestro ben si presta ad essere applicato anche a questo tipo di organizzazioni in cui la componente della leadership non manca dato il ruolo ancora molto rilevante che ricopre l'imprenditore soprattutto nel panorama nordestino.

3.1 AMBIDESTRITÀ SIMULTANEA



We discovered that some companies have actually been quite successful at both exploiting the present and exploring the future [...]. In particular, they separate their new exploratory units from their traditional, exploitative ones, allowing for different processes, structures, and cultures; at the same time, they maintain tight links across units at the senior executive level. [...] We call these kinds of companies “ambidextrous organization”. (O’Reilly, Tushman, 2004)

È con queste parole che O’Reilly e Tushman definiscono il significato di organizzazione ambidestra. La metafora che utilizzano per dare piena comprensione del tema è quella del dio romano Giano. La divinità aveva, infatti, due paia di occhi, il primo guardava al passato, il secondo al futuro. A parere dei due studiosi, così come il dio Giano, i vertici delle organizzazioni, oggi, dovrebbero occuparsi dei prodotti/processi del passato e contemporaneamente guardare avanti, preparandosi per le innovazioni che saranno protagoniste del futuro. Viene richiesto loro cioè di esplorare nuove opportunità e di sfruttare diligentemente le capacità già insite all’interno dell’impresa. Trovare tale equilibrio è certamente una delle sfide più competitive per il mondo manageriale tuttavia, esso rappresenta una delle poche vie percorribili al fine di sviluppare organizzazioni floride, longeve e soprattutto ambidestre.

Nonostante il contributo di O’Reilly e Tushman abbia riscontrato un grande successo in letteratura, è doveroso riportare che il primo a coniare il termine “organizzazione ambidestra” fu Duncan (1976). A parere di quest’ultimo le imprese di successo sono costituite al loro interno da una struttura dualistica che cambia con l’evolvere dell’innovazione. All’attività di esplorazione delle opportunità svolta da strutture di tipo organico, segue quella di sfruttamento

realizzata da strutture di tipo meccanico. Perciò, a differenza di quanto affermato da O'Reilly e Tushman, esplorazione e sfruttamento avvengono in maniera sequenziale e non possono esistere contemporaneamente all'interno dell'organizzazione. Il pensiero più recente ha precisato e migliorato il concetto di strutture organiche e meccaniche riferendosi rispettivamente alla creazione delle innovazioni e al loro utilizzo. Ciò significa che il processo di avvio e quello d'implementazione dell'innovazione sono distinti. Caratteristiche organiche come decentramento e libertà dei dipendenti sono eccellenti per la fase di avvio delle idee, ma queste stesse condizioni rendono spesso difficile utilizzare i risultati di un'innovazione perché è meno probabile che i collaboratori si trovino automaticamente coinvolti (Daft, 2010). Tale problema può essere risolto utilizzando l'approccio ambidestro che permette all'organizzazione di assumere contemporaneamente un comportamento organico in fase di esplorazione dell'innovazione e meccanico in fase di sfruttamento e implementazione. Inoltre, tale approccio si rivela necessario per affrontare la velocità di cambiamento del contesto competitivo e la necessità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato. All'ambidestrità sequenziale verrà comunque dedicata attenzione nei paragrafi che seguono.

La maggior parte delle organizzazioni per prosperare nel lungo periodo, necessita di compiere una varietà di sforzi innovativi. Più in particolare, secondo O'Reilly e Tushman (2004), esse sono chiamate a perseguire tre tipi d'innovazione: *incrementale*, *architetturale* e *discontinua*. L'innovazione incrementale consiste in modesti miglioramenti apportati ai prodotti o processi già sviluppati. L'innovazione architetturale concerne i cambiamenti che si ripercuotono all'interno del sistema organizzativo nel suo complesso e implica la modifica degli elementi che lo compongono. L'innovazione discontinua rappresenta tutti quegli avanzamenti in campo tecnologico che sono in grado di alterare le basi della competizione all'interno di un mercato/settore, rendendo i prodotti e le modalità di produzione precedenti, estremamente obsoleti. Le discontinuità possono essere generate non solo dalla tecnologia ma anche dal comportamento dei competitor, dai cambiamenti dei sistemi politici/economici e da quello dei consumatori.

Questi tre tipi d'innovazione possiedono target diversi. Alcuni possono essere indirizzati ai clienti attuali dell'impresa, altri possono essere impiegati per servire un nuovo mercato. Come già affermato da March (1991), le innovazioni tecnologiche incrementali, costituite per andare incontro ai clienti esistenti, sono di tipo "exploitative" e basate sulla conoscenza anteriore dell'organizzazione. Al contrario le innovazioni radicali o quelle rivolte ai clienti potenziali sono di tipo "exploratory" poiché richiedono nuova conoscenza rispetto alle abilità di cui già dispone l'organizzazione.

Inoltre, le attività d'innovazione realizzate in tempi anteriori hanno un ruolo fondamentale per le innovazioni future perché forniscono all'impresa le abilità di base che le permettono di assorbire competenze tecnologiche da fonti esterne. Come affermano Cohen e Levinthal (1990), un'impresa che non svolge attività di esplorazione anche per un breve periodo di tempo, potrebbe essere esclusa dalle aree di nuova esplorazione futura, data la mancanza di un'adeguata conoscenza di base.

Certamente l'innovazione derivante dall'esplorazione e dall'analisi dei nuovi mercati è meno attraente rispetto ai successi tangibili e di breve periodo determinati dal miglioramento delle competenze esistenti. Tuttavia, attraverso l'applicazione congiunta di attività esplorative e di sfruttamento, l'organizzazione diventa considerevolmente più attrezzata in termini di risorse, tecnologie, modi di produzione, canali distributivi e soprattutto di conoscenza.

A questo punto sorge spontaneo chiedersi in che modo evolva l'innovazione all'interno delle organizzazioni. Secondo Tushman e O'Reilly:

"Almost all successful organizations evolve through relatively long periods of incremental change punctuated by environmental shifts and revolutionary change". (Tushman, O'Reilly, 1996, p.11)

La teoria biologica dell'evoluzione della specie sostiene generalmente che il processo di adattamento avviene nel corso di periodi di tempo molto lunghi. Tale processo comprende al suo interno tre fasi: variazione, selezione e ritenzione. La variazione include la nascita di organismi con elementi distinti che permettono loro di affrontare il cambiamento ambientale. La specie che possiede gli elementi più adatti all'ambiente vive e si riproduce mentre quella che non presenta le caratteristiche adeguate scompare nel corso del tempo. In

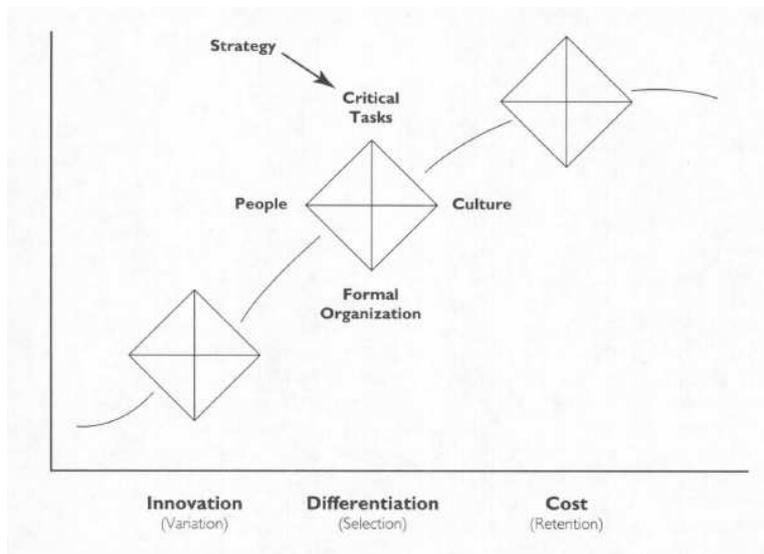
questa visione l'ambiente di riferimento è caratterizzato da un cambiamento di tipo incrementale ma che cosa avverrebbe se al contrario ci fossero periodiche discontinuità?

La risposta è chiara: l'evoluzione progredisce attraverso lunghi periodi di cambiamento incrementale costellati da cambiamenti discontinui e rivoluzionari. Come suggeriscono Tushman e O'Reilly (1996), le organizzazioni funzionano alla stessa stregua del regno animale. L'ecologia organizzativa si occupa ormai da molto tempo di individuare le similarità fra l'evoluzione della specie e quella delle organizzazioni. I risultati confermano che le pressioni ambientali subite dalle popolazioni di organizzazioni sono all'origine del loro processo evolutivo e innovativo.

È la strategia l'elemento alla base del processo di variazione. Le organizzazioni che individuano la soluzione strategica più adeguata saranno in grado di adattarsi a nuovi mercati e l'ambiente competitivo prospererà mentre quelle che tentano di adattarsi ai cambiamenti ambientali con aggiustamenti solo di tipo incrementale difficilmente sopravvivono. La crescita dell'organizzazione può essere rappresentata da una curva a S (Fig. 3) in cui vi è uno stretto legame, che d'ora in poi chiameremo "fit", tra la strategia, la cultura, le risorse umane e la struttura. L'interconnessione di questi tre elementi chiave all'interno dell'organizzazione rappresenta un presupposto fondamentale per il successo organizzativo.

Figura 3

L'evoluzione organizzativa



Fonte: Tushman, O'Reilly, 1996, p. 14

La curva descrive i miglioramenti legati all'azione di diverse imprese che operano all'interno del settore o mercato di riferimento. La variazione rappresenta un periodo di sperimentazione in cui varie tecnologie rivali sono messe alla prova per soddisfare lo stesso bisogno. Questa fase termina con l'affermarsi di un design dominante che diventa lo standard di riferimento per un flusso d'innovazioni incrementali che andranno a migliorare l'innovazione nel corso del tempo.

Nella fase di cambiamento incrementale la logica della competizione cambia. Anziché concentrarsi sull'avanzamento delle prestazioni tecniche del prodotto le imprese, si focalizzano sulla differenziazione delle sue caratteristiche e sull'efficienza in termini di costo. Inoltre in ciascun passaggio da una fase all'altra deve essere ripristinato il fit tra le quattro variabili fondamentali.

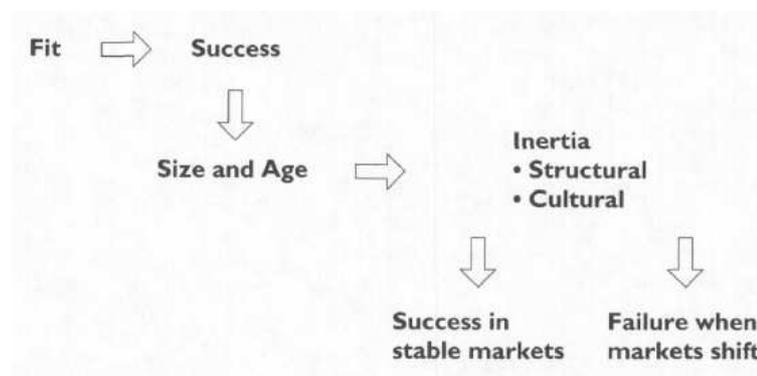
Per avere successo nel lungo periodo le imprese devono periodicamente orientare di nuovo la rotta adottando nuove strategie e strutture necessarie ad affrontare condizioni ambientali di cambiamento molto irregolari. Il progresso tecnologico costituisce un sistema evolutivo costellato di cambiamenti discontinui (Tushman, Anderson, 1990). Se il contesto competitivo è relativamente stabile e cambia gradualmente è possibile che l'evoluzione

avvenga in modo incrementale. Tuttavia, quest'ipotesi si rivela pressoché impossibile nel mondo odierno, caratterizzato da evoluzioni rapide e continue.

Quando nei processi aziendali avviene un cambiamento incrementale, il sistema si adatta all'ambiente circostante ma non si trasforma. Questo ha un effetto eccezionale nel breve periodo ma nasconde un'insidia: il successo viene raggiunto da un'impresa man mano che essa diventa più grande e matura. Le imprese di questo tipo sviluppano un'inerzia strutturale e culturale, correndo il rischio di incappare nel paradosso del successo.

Figura 3.1

Il paradosso del successo



Fonte: Tushman, O'Reilly, 1996, p. 19

Quando le imprese crescono e sviluppano nuove strutture e sistemi per gestire la complessità, questi ultimi sono strettamente interconnessi tra loro cosicché, introdurre nuovi cambiamenti diventa difficile e costoso sia in termini monetari che temporali. Tutto ciò non può che portare a un'*inerzia strutturale*, vale a dire una resistenza al cambiamento insita nella complessità e nell'interdipendenza dei processi e sistemi organizzativi.

L'*inerzia culturale* può essere invece definita come l'insieme di norme, valori, sistemi relazionali che evolvono nel corso del tempo all'interno dell'organizzazione. Si può facilmente affermare che, se un'impresa è presente da molti anni in un settore, significa che in un certo qual modo ha avuto successo. Più il successo riscontrato è ampio, più quell'insieme di norme, valori e relazioni è radicato all'interno dell'organizzazione. Maggiore è il radicamento, maggiore sarà l'inerzia dell'organizzazione. In un contesto

stabile, la cultura è una variabile critica del successo tuttavia, quando l'impresa si scontra con le turbolenze del mercato, l'inerzia diventa una resistente barriera al cambiamento e all'innovazione.

A questo punto, il dilemma che devono affrontare le organizzazioni secondo O'Reilly e Tushman è chiaro. Da un lato, in un'ottica di breve periodo, esse devono aumentare il fit tra strategia, struttura, cultura e risorse umane. Dall'altro, in un'ottica di lungo, esse devono distruggere tale congruenza per lasciare spazio all'innovazione. Periodicamente, in altri termini, dovrebbero cancellare quanto è stato creato in precedenza per ricostruire nuove organizzazioni che sappiano affrontare il nuovo ambiente competitivo. Per sviluppare l'abilità di perseguire contemporaneamente innovazioni incrementali, architetturali e discontinue l'organizzazione necessita al suo interno di strutture tra loro contraddittorie e per farlo non può che essere ambidestra.

3.1.1 Ambidestrit  simultanea strutturale

Fin qui abbiamo visto in che modo evolve l'attivit  di innovazione all'interno delle organizzazioni. Come gi  accennato in apertura a questo capitolo, il primo modello di ambidestrit  strutturale   quello introdotto da Tushman e O'Reilly (2004) che ora vedremo pi  dettagliatamente.

Le organizzazioni ambidestre, secondo questi autori, rappresentano una forma organizzativa costituita da unit  strettamente integrate al loro interno ma debolmente collegate l'una all'altra. In un'unit , i compiti, la cultura e gli individui sono coerenti tra loro, tale coesione scompare per  quando guardiamo all'organizzazione nel suo complesso. Infatti, sono i membri dei pi  alti livelli manageriali a dover svolgere l'attivit  d'integrazione strategica, a possedere le abilit  di gestire i flussi dell'innovazione e di sfruttare le contrastanti capacit  organizzative. La configurazione ambidestra prevede che le unit  siano quindi di due tipi: da un lato vi sono quelle "esplorative", dedicate cio  all'attivit  di esplorazione; dall'altro troviamo quelle dedite alle attivit  di sfruttamento delle opportunit  esistenti. Le prime hanno solitamente una dimensione pi  piccola, sono abbastanza decentralizzate e al loro interno, i legami tra cultura e processi sono pi  deboli. Le attivit  di exploration possono

originare al contempo perdite e guadagni consistenti. Le unità di sfruttamento sono al contrario più ampie, i legami sono più stretti e le decisioni centralizzate. Le loro attività consistono principalmente nella riduzione della variabilità e massimizzazione dell'efficienza dei processi produttivi.

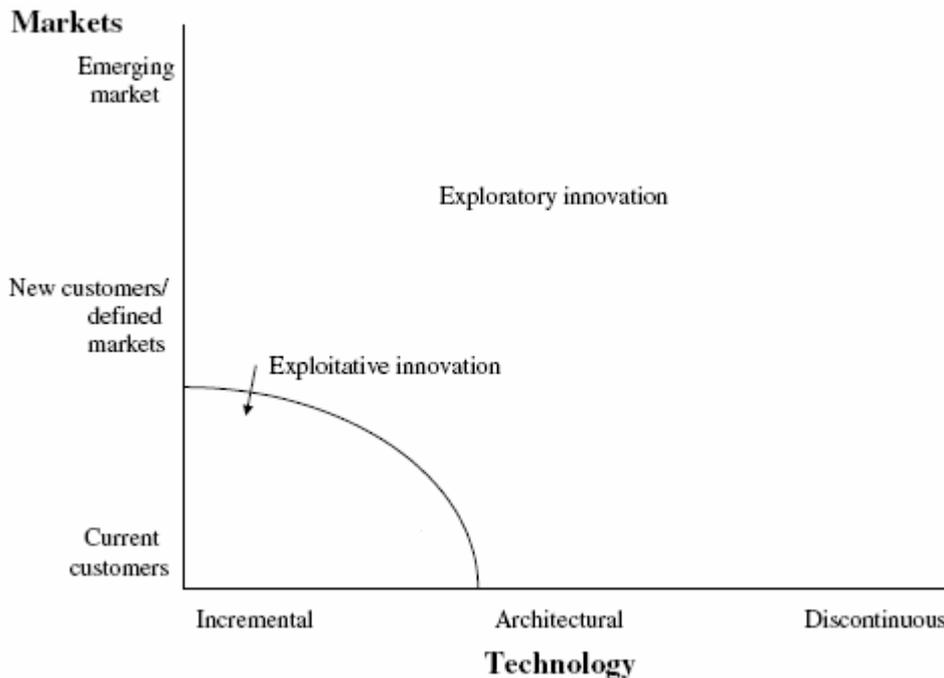
Questi due tipi di unità sono tra loro culturalmente e fisicamente contrastanti, possiedono diversi incentivi e sistemi di controllo e sono guidati da team manageriali fortemente diversi. È il vertice aziendale a dover promuovere e sviluppare l'integrazione strategica tra le attività di esplorazione e sfruttamento delle opportunità. Per essere efficace esso deve sviluppare un modello cognitivo che consenta, allo stesso tempo, alle unità di esplorazione di guardare avanti e a quelle di sfruttamento, di attivare un processo di apprendimento da quanto in precedenza osservato e sperimentato. Come affermano Smith e Tushman (2005) i modelli cognitivi, infatti, sono dei costrutti utili ad analizzare una determinata situazione e a creare un contesto per risposte comportamentali complesse. Pertanto spetta al top-management il compito di trovare simultaneamente il giusto equilibrio tra unità grandi e piccole, centralizzate e decentralizzate, di breve o lungo periodo. Se vogliono soddisfare le richieste di clienti attuali e futuri, i manager non hanno il lusso di poter scegliere una categoria di soggetti, devono gestire al contempo attività di esplorazione e sfruttamento che permettano rispettivamente di catturare nuova clientela e di fidelizzare quella esistente.

In contesti dinamici il successo di un'organizzazione dipende allo stesso tempo sia dai prodotti esistenti, sia dall'attività di innovazione che origina i prodotti futuri. Come affermano Smith e Tushman (2005), se l'organizzazione si dedica esclusivamente all'attività di innovazione a scapito dei prodotti esistenti raggiunge un equilibrio sub ottimale dal momento che in questo modo non riesce a catturare i benefici storicamente radicati nelle competenze sviluppate. I prodotti esistenti, infatti, forniscono risorse, conoscenze e routine che aiutano lo sviluppo dell'innovazione. Allo stesso modo le innovazioni generano nuova conoscenza, rendono possibile l'accesso a nuovi mercati, aumentano la consapevolezza dei consumatori e quindi più in generale supportano i prodotti esistenti.

Come già sottolineato da O'Reilly e Tushman (2004), l'innovazione può essere di tre tipi: incrementale, architetturale e discontinua, in figura 3.2 ne diamo una rappresentazione mettendola in relazione con le attività di exploration e di exploitation.

Figura 3.2

La mappa dell'innovazione



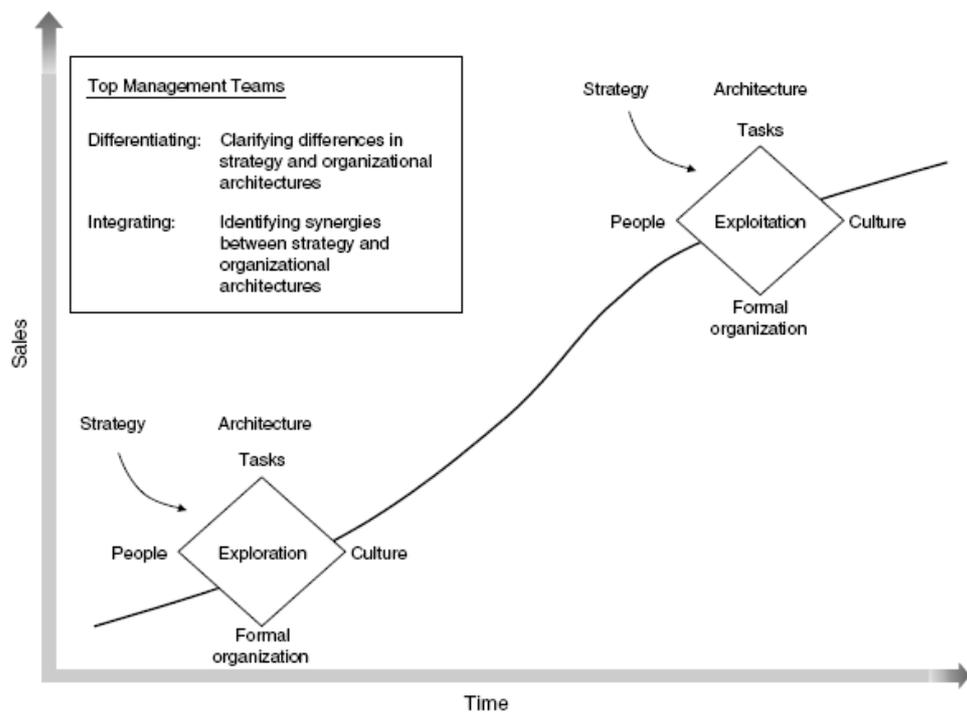
Fonte: nostro adattamento da Smith, Tushman, 2005, p. 524

L'origine del grafico è rappresentata dall'attività di sfruttamento, dedicata ai prodotti e clienti che l'organizzazione già possiede. L'innovazione concernente un prodotto esistente è ovviamente di tipo incrementale. L'attività di esplorazione riguarda invece tutta l'area al di fuori dell'origine e comprende clienti nuovi in mercati già sviluppati o emergenti ed innovazioni di tipo architetturale e discontinuo. Costruire un flusso di innovazioni di successo è un obiettivo molto sfidante dal momento che l'esplorazione e lo sfruttamento rappresentano due attività contrapposte. Le innovazioni di tipo exploitative concernono l'efficienza e la riduzione della variabilità. Al contrario quelle esplorative riguardano la sperimentazione, la flessibilità e l'aumento della variabilità cognitiva.

Le organizzazioni ambidestre quindi possiedono delle unità altamente differenziate che debbono essere integrate dal TMT. È quest'ultimo a dover decidere la cultura, l'assetto organizzativo e le risorse che spettano ad ogni BU per svolgere parallelamente l'attività di esplorazione e quella di sfruttamento. I senior manager devono dare un significato ad un contesto fatto di contraddizioni e ricavare benefici da queste due visioni totalmente contrapposte. Infatti, come si evince dalla figura sottostante, una parte degli investimenti fatti per le attività di exploration diventano prodotti sul mercato che creano vendite. Quest'ultime saranno tanto maggiori quanto più alto è il livello dell'attività di integrazione svolta dal vertice aziendale. Esaminando più approfonditamente la figura sottostante ci renderemo conto che prima ancora di integrare il TMT deve aver bene chiaro che cosa differenzia i due tipi di unità in termini di innovazione.

Figura 3.3

I processi di integrazione del TMT



Fonte: Smith, Tushman, 2005, p. 528

Come dimostra la figura 3.3 secondo Smith e Tushman (2005), il livello delle vendite di un'impresa aumenta se vi è un certo "alignment" tra compiti, abilità, organizzazione formale e cultura. Tuttavia come abbiamo già sottolineato nel

paragrafo precedente, una tale congruenza tra i tratti organizzativi condurrebbe ad un'inerzia culturale e sociale. Le dinamiche inerziali quindi favoriscono i prodotti esistenti a scapito dell'innovazione. Levinthal e March (1993) affermano a questo proposito che molti manager sono "miopi", privilegiano cioè i risultati di breve piuttosto che quelli di lungo, scegliendo la certezza del successo piuttosto che il rischio di fallimento.

Per questo motivo Smith e Tushman propongono un modello cognitivo in cui i manager, per raggiungere l'equilibrio tra unità di esplorazione e sfruttamento, devono svolgere non solo un'attività di integrazione ma anche di differenziazione. Differenziare significa, infatti, in primis individuare le caratteristiche che distinguono i prodotti esistenti da quelli frutto dell'innovazione e in secondo luogo descrivere in che modo compiti, abilità, organizzazione formale e cultura differiscono tra unità di esplorazione e di sfruttamento.

I manager devono, in altri termini, comprendere ed accentuare le diverse logiche organizzative. La differenziazione limita l'inerzia ed incoraggia i manager a ricercare nuove opportunità di innovazione o nuovi mercati. La differenziazione produce anche una certa variabilità informativa che aiuta il TMT a prendere le decisioni strategiche e a staccarsi dall'impegno cognitivo preso col passato.

Se l'attività di differenziazione combatte l'inerzia organizzativa è necessario affermare però che essa aumenta anche la competizione tra i manager ad assegnati alle diverse BU. Per mitigare quest'effetto negativo devono quindi essere innescati dei processi di integrazione. L'attività di integrazione richiede lo spostamento dell'attenzione dal livello di analisi di prodotto a quello organizzativo. Il pensiero integrato infatti utilizza il conflitto per identificare delle sinergie a livello organizzativo. Per questo motivo la differenziazione e l'integrazione non rappresentano due processi opposti ma complementari. La prima separa l'innovazione dai prodotti esistenti focalizzandosi sulle differenze che intercorrono tra questi due elementi. La seconda rinforza e rende possibili delle sinergie tra il vecchio ed il nuovo prodotto. È dall'impegno simultaneo

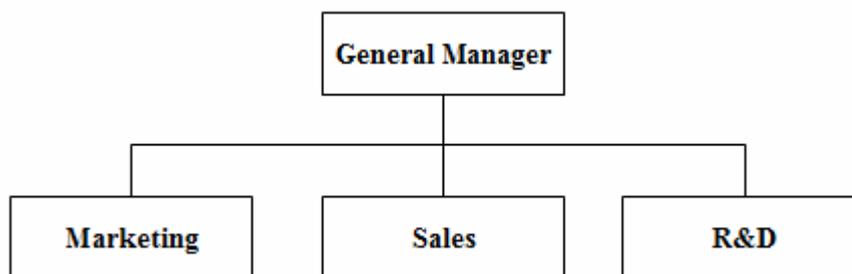
verso questi due processi cognitivi che nasce l'equilibrio tra exploration ed exploitation.

Integrare, infatti, non significa omologare ma rendere possibile la coesistenza di strutture spazialmente separate o costruire un contesto organizzativo adatto allo svolgimento simultaneo delle attività di exploration e di exploitation.³ Costruendo un'architettura internamente incoerente l'organizzazione potrà gestire i flussi d'innovazione e garantirsi così la sopravvivenza di lungo periodo nel contesto competitivo.

Tushman e O'Reilly (2004) evidenziano le modalità con cui vengono condotte solitamente le attività di esplorazione e sfruttamento all'interno delle organizzazioni, elaborando tre modelli organizzativi diversi rispettivamente denominati: "Functional Design", "Independent Team", "Cross-Functional Team". A loro avviso però, è il quarto ed ultimo modello, quello denominato "Ambidextrous Organization" a favorire una maggiore attività di innovazione e conseguentemente il successo competitivo. Vediamoli in dettaglio.

Figura 3.4

Functional design



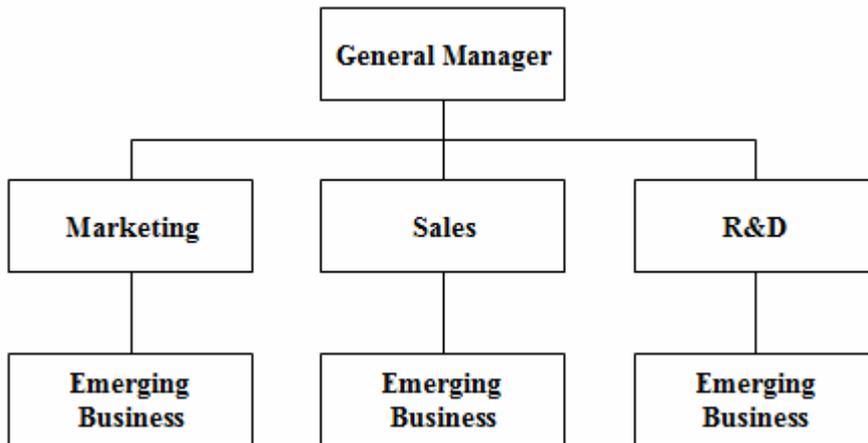
Fonte: nostro adattamento da O'Reilly, Tushman, 2004

Struttura organizzativa comunemente utilizzata: le funzioni aziendali sono tra loro poco integrate e controllate dalla direzione generale.

³ Il ruolo del TMT viene approfondito al paragrafo 3.4

Figura 3.5

Cross-functional team

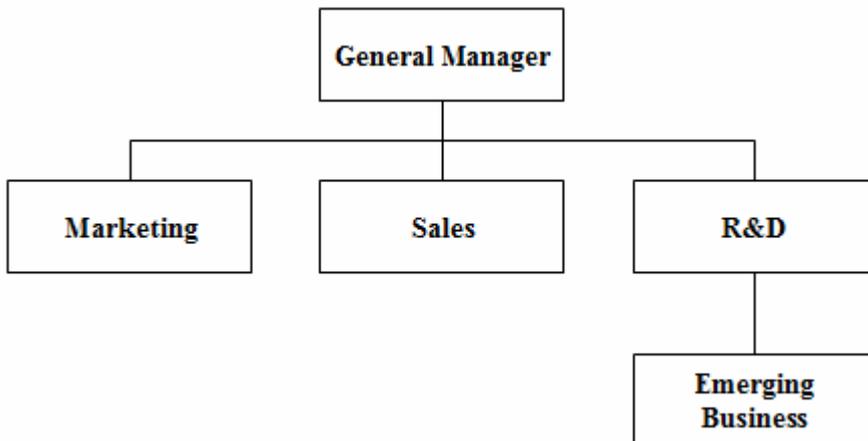


Fonte: nostro adattamento da O'Reilly, Tushman, 2004

I gruppi dedicati all'attività di esplorazione operano all'interno delle aree funzionali e rispondono ai loro responsabili di funzione.

Figura 3.6

Independent team

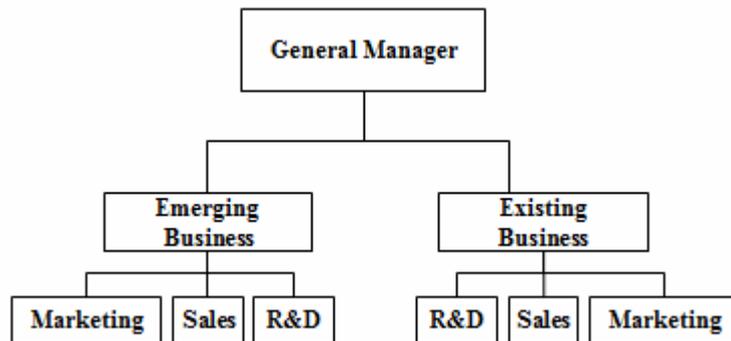


Fonte: nostro adattamento da O'Reilly, Tushman, 2004

I team dedicati ai business emergenti sono parte esclusivamente della funzione R&D e rispondono al responsabile della funzione. È il General Manager a garantire l'integrazione interfunzionale.

Figura 3.7

Ambidextrous Organization



Fonte: nostro adattamento da O'Reilly, Tushman, 2004

In questa configurazione i team di progetto rappresentano unità strutturalmente indipendenti. Possiedono strategie, processi, funzioni e culture diverse da quelle appartenenti alle unità dedicate al business esistente. Compito del General Manager è quello di garantire l'integrazione interfunzionale fra queste unità tra loro incoerenti. La forte cooperazione a livello manageriale permette alle unità che si occupano del business emergente di sfruttare alcune risorse (il talento, l'expertise, i clienti) delle unità che trattano il business esistente, permettendo la cosiddetta contaminazione delle idee. Allo stesso tempo, la separazione fisica dei due tipi di unità assicura che ognuna sviluppi processi propri e assuma strutture e culture che non siano sopraffatte dall'inerzia organizzativa, dal modo tradizionale di fare business. Una tale configurazione di struttura organizzativa permette inoltre alle unità che si occupano del business esistente, di concentrarsi esclusivamente nella loro funzione. Esse possono così migliorare l'efficienza delle operazioni affinare i prodotti e servizi per i clienti, svolgere, in altri termini, ciò che a loro compete senza sprecare attenzione ed energie per sviluppare e lanciare nuovi modelli di business. Compito quest'ultimo riservato alle unità dedicate al business emergente.

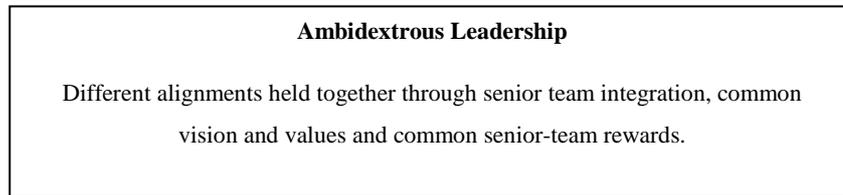
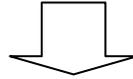
Per concludere riportiamo le variabili che contraddistinguono le unità di esplorazione da quelle di sfruttamento. Lo schema proposto da O'Reilly e Tushman, ci suggerisce ancora una volta che le organizzazioni ambidestre

possiedono competenze e strutture internamente incoerenti, ma rispondono a un'unica visione diffusa dal senior team. Esse celebrano la stabilità e il cambiamento incrementale così come la sperimentazione e il cambiamento discontinuo. Proprio da quest'ultimo emergono soluzioni di tipo imprenditoriale in cui le unità sono piccole, le persone impiegate possiedono background eterogenei e competenze trasversali che permettono loro di mettere insieme e cumulare il sapere. Guidate da un senior management che partecipa alla creazione dell'innovazione e che riesce a mantenere il giusto equilibrio con le unità che si occupano dello sfruttamento del business tradizionale, tali organizzazioni, sono davvero in grado di fare la differenza e di riscuotere successo in mercati oggi molto turbolenti.

Figura 3.8

The scope of Ambidextrous Organization

Alignment of:	Exploitative Business	Exploratory Business
Strategic Intent	cost, profit	innovation, growth
Critical Tasks	operations, efficiency, incremental innovations	adaptability, new products, breakthrough innovation
Competencies	operational	entrepreneurial
Structure	formal, mechanistic	adaptive, loose
Control, Rewards	margins, productivity	milestones, growth
Culture	efficiency, low risk, quality, customers	risk taking, speed, flexibility, experimentation
Leadership Role	authoritative, top down	visionary, involved



Fonte: nostro adattamento da O'Reilly e Tushman, 2004

Sono tre le caratteristiche fondamentali che non devono mai mancare alla leadership dell'organizzazione ambidestra, denominate rispettivamente: "sensing", "seizing" e "reconfiguring" (Teece, 2007).

Il termine "*Sensing*" si riferisce all'abilità del vertice di percepire opportunità e minacce dell'ambiente circostante e di ottenere un flusso d'informazioni rilevante dalle unità che si affacciano concretamente sul mercato. Per promuovere questo flusso informativo il senior management dovrebbe facilitare l'apprendimento, sfidare lo status quo e favorire l'integrazione e il trasferimento della conoscenza.

“*Seizing*” letteralmente significa “catturare” l’opportunità adeguata. Il top management deve modellare una strategia che assicuri l’allineamento organizzativo (alignment), che assembli gli asset complementari e che decida sul tempo e sulla ricombinazione delle risorse. Più segnatamente, ci deve essere un forte consenso tra i manager, riguardante l’intento strategico e il modello di business. Senza di esso l’impresa potrebbe percepire opportunità e minacce ma potrebbe non essere in grado di agire nel modo più adeguato.

Con il termine “*Reconfiguring*” si fa riferimento all’attività del vertice, di riallocazione delle risorse dai mercati saturi e maturi alle nuove opportunità emergenti. Le determinanti chiave che consentono di riconfigurare gli asset dipendono essenzialmente dalla volontà del senior management di impiegare le risorse per progetti di lungo periodo, di integrare le unità e di porvi lo staff più adeguato. In breve il vertice deve essere in grado di percepire e catturare le opportunità di profitto per poi riorganizzare e ricombinare le risorse adeguate al loro sfruttamento. Ma di questo parleremo nei prossimi paragrafi.

3.1.1.1 Approccio strutturale: alcune varianti

Alcune delle tecniche maggiormente utilizzate da molte organizzazioni per incoraggiare l’approccio ambidestro sono strutture di commutazione, unità creative separate, venture team e imprenditorialità aziendale (Daft, 2010).

Quando un’organizzazione utilizza le strutture di commutazione, “*switching structure*”, significa che essa assume una struttura organica al momento della creazione ed esplorazione di nuove idee e una di tipo meccanico in fase di realizzazione e sfruttamento dell’innovazione. Ad esempio un’impresa potrebbe utilizzare team eterogenei, formati da membri provenienti da diverse unità, per attività di brainstorming e problem solving della durata di alcuni giorni, per poi successivamente tornare ad adottare una struttura meccanica in fase di realizzazione di quanto scoperto o esplorato.

Molte organizzazioni affidano il processo d’innovazione a *unità creative separate* il cui compito consiste esclusivamente nell’avviamento di nuovi progetti. I cambiamenti introdotti da queste unità di tipo organico vengono poi adottati da tutte le altre unità dell’organizzazione.

I *venture team* sono nati in tempi più recenti e rappresentano a oggi, la tecnica più utilizzata per dare sfogo alla creatività all'interno delle organizzazioni. Al fine di evitare intoppi burocratici, le squadre di lavoro sono solitamente composte da un numero limitato di persone e lavorano in luoghi e strutture separate da tutto il resto dell'organizzazione per fare in modo che il "business as usual" e l'inerzia organizzativa non ne influenzino l'attività di ricerca e studio.

Inoltre, a parere di chi scrive, tra i modelli organizzativi precursori della logica ambidestra, non possiamo non citare l'adhocrazia. Quest'ultima è una forma organizzativa organica che riunisce esperti con conoscenze molto diverse e articolate, in gruppi interdisciplinari creati ad hoc per svolgere l'attività d'innovazione. Data la dinamicità del contesto competitivo, si rivela necessaria la presenza di organizzazioni flessibili e in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente circostante. Conoscenza e competenze trasversali sono gli elementi chiave per chi si trova a dover risolvere dei problemi di natura complessa che per definizione possono intaccare diversi ambiti. Lo scambio d'informazioni e conoscenze assume un ruolo cruciale e necessario per trovare soluzioni di business ottimali nella forma ad hoc.

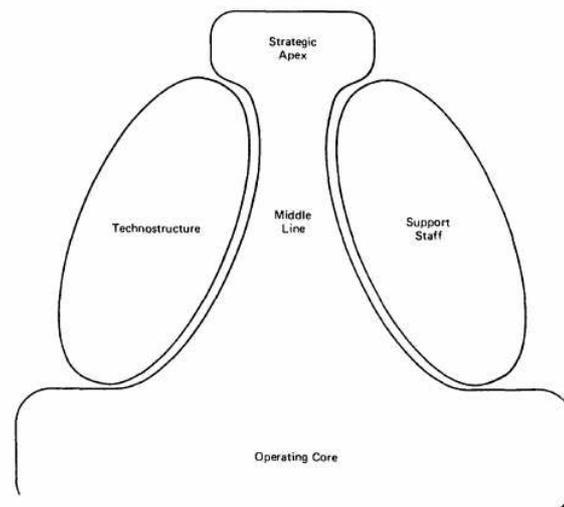
Più in generale, secondo il modello di Mintzberg (1980), le organizzazioni sono costituite di cinque parti fondamentali: il vertice strategico, lo staff di supporto, la tecnostruttura, la linea intermedia e il nucleo operativo. Vediamole brevemente.

Il vertice strategico è composto dall'imprenditore, dai manager di alto livello e dai direttori che sono il fulcro di tutta l'organizzazione. Dalla loro attività nascono, infatti, la strategia e gli obiettivi che l'impresa intende perseguire. La linea intermedia rappresenta il legame tra il vertice e il nucleo operativo. Il compito del manager di linea in questo caso, è quello di gestire l'unità cui è stato assegnato. Egli formula la strategia dell'unità e periodicamente trasmette al vertice strategico i feedback di performance. Il nucleo operativo racchiude al suo interno tutti coloro che collaborano direttamente al processo produttivo. È in questa parte organizzativa che solitamente si concentra la creazione del valore per l'impresa. La tecnostruttura è invece formata da tutti gli analisti e

specialisti che definiscono le tecniche e gli strumenti che dovrebbero essere utilizzati dal nucleo operativo. Lo staff di supporto da ultimo, comprende diversi gruppi di persone il cui obiettivo primario è quello di garantire un supporto indiretto alle attività fondamentali. Come la tecnostruttura anche questo tipo di staff opera a vari livelli della gerarchia aziendale.

Figura 3.9

Le cinque parti fondamentali dell'organizzazione



Fonte: Mintzberg, 1980, p. 324

L'organizzazione ad hoc presenta una struttura organica con un grado di formalizzazione estremamente basso. Le unità organizzative sono piccole e il decentramento è elevato. La tecnostruttura non è molto sviluppata e il suo ruolo non appare molto diverso da quello della linea intermedia. Al contrario lo staff di supporto è molto sviluppato ma anch'esso non presenta differenze rilevanti rispetto alla linea. Nessuno all'interno dell'organizzazione possiede il monopolio dell'innovazione, il management a questo proposito fa del suo meglio per assicurare che vi sia un ambiente che stimoli la creatività e l'originalità. Poiché l'innovazione non sopporta di muoversi entro regole e modelli prestabiliti, accade spesso che i membri all'interno dell'organizzazione vengano lasciati liberi di agire favorendo così la nascita d'idee non convenzionali. Il coordinamento viene realizzato direttamente dagli specialisti impegnati nello sforzo d'innovazione mediante mutuo aggiustamento. Pertanto ad assumere rilievo, sono soprattutto i meccanismi di tipo laterale: gruppi,

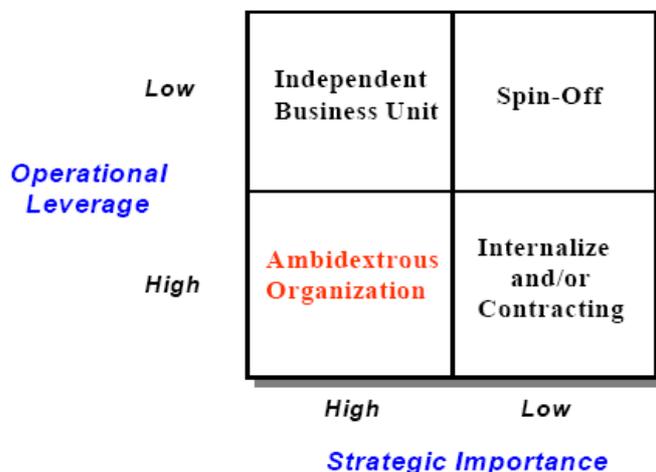
contatti diretti, meccanismi informali, o volontari, supportati da meccanismi volti all'allineamento degli obiettivi attraverso la cultura degli incentivi (Isotta, 2003).

L'impresa adhocratica fonda il suo vantaggio competitivo nell'abilità di riconfigurare velocemente le conoscenze di base e di creare nuove innovazioni nei settori emergenti. È estremamente flessibile e capace di un apprendimento dinamico. Tuttavia, dato che la conoscenza dell'organizzazione è incorporata nell'expertise dei suoi membri e nella loro conoscenza di base dei mercati, la struttura fluida e la velocità di cambiamento dell'ambiente competitivo possono creare qualche problema nell'accumulazione della conoscenza. Se i professionisti lasciano l'organizzazione vi sarà, infatti, una perdita in termini cognitive considerevole. Per questo motivo le organizzazioni adhocratiche nonché ambidestre, necessitano di essere parte di una più ampia *rete* d'impresa. Tuttavia, di questo ci occuperemo a breve.

Se accettiamo quanto detto finora, l'organizzazione ambidestra è una delle poche forme organizzative a incentivare l'innovazione tuttavia, la sua realizzazione richiede ingenti investimenti di denaro e l'accettazione di risultati incerti. Burgelman, mediante un'indagine concernente le opportunità, presenta una matrice che suggerisce quando un'organizzazione di tipo ambidestro è necessaria e quando, al contrario, non lo è. L'autore suddivide le opportunità in due categorie: quelle che sono strategicamente rilevanti e quelle che possono influenzare direttamente gli asset dell'impresa (canali distributivi, processo di produzione, ecc). Qui sotto riportiamo la matrice utilizzata nella sua teorizzazione.

Figura 3.10

Matrice di Burgelman



Fonte: O'Reilly, Tushman, 2008

Dalla figura si evince che secondo il grado d'importanza del tipo di opportunità, vi sono quattro scenari possibili: la configurazione di un'unità di business indipendente, di uno spin-off, di processi di internalizzazione/esternalizzazione e di un'organizzazione ambidestra.

Più in particolare, quando le opportunità sono strategicamente poco rilevanti e non possono beneficiare delle competenze e capacità esistenti nell'organizzazione, non c'è ragione di svilupparle perciò sarà necessario demandarle a un'altra organizzazione. Se un prodotto ha invece un'importanza strategica bassa, ma può potenzialmente sfruttare le risorse di un'organizzazione (ad esempio attraverso l'utilizzo del canale distributivo) la sua produzione verrà internalizzata o esternalizzata secondo la volontà del vertice. Quando l'opportunità è, al contrario, strategicamente importante, ma non può beneficiare delle potenzialità presenti all'interno dell'organizzazione, viene istituita una nuova unità di business indipendente che si occupa esclusivamente dell'innovazione. Da ultimo, se un'opportunità è al contempo strategicamente rilevante e in grado di godere delle risorse già presenti allora la situazione ottimale è appunto l'organizzazione ambidestra. Spingere fuori un'opportunità di tale portata significa sacrificare l'attività di esplorazione e creare delle inefficienze dovute al mancato utilizzo delle risorse.

Perciò, nonostante l'ambidestrit  rappresenti una sfida manageriale talvolta difficile e costosa, se attuata in contesti strategici appropriati, essa si rivela fonte di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile.

3.1.2 Ambidestrit  simultanea contestuale

Birkinshaw e Gibson (2004) affermano che l'ambidestrit  contestuale   la capacit  di un'organizzazione di dimostrare contemporaneamente allineamento, "*alignment*" e adattabilit , "*adaptability*". Questi autori sostengono che l'equilibrio tra exploration ed exploitation non si ottiene mediante la costituzione di strutture duali all'interno dell'organizzazione ma attraverso la creazione di un contesto adeguato da parte dei manager. Per contesto si intendono tutti i sistemi, i processi e le credenze che formano il comportamento dei membri facenti parte dell'organizzazione. Tale contesto dovrebbe incoraggiare gli individui a giudicare da soli in che modo dividere il loro tempo tra attivit  di esplorazione e di sfruttamento, rendendo possibile il raggiungimento dell'equilibrio.

Come affermano Birkinshaw e Gibson, l'incertezza economica e le agitazioni politiche degli ultimi anni hanno confermato ai manager l'importanza dell'adattabilit  o "*adaptability*". Quest'ultima rappresenta la capacit  di un'organizzazione di spostarsi verso nuove opportunit , di affrontare le turbolenze del mercato e di evitare l'autocompiacimento. Tuttavia, le imprese di successo non sono solo agili e pronte a repentini cambiamenti ma anche eccellenti nello sfruttamento degli asset principali e nella massimizzazione dell'efficienza produttiva. Possiedono, in altri termini, anche doti di "*alignment*" (Birkinshaw e Gibson 2004, p. 47). Affinch  un'organizzazione possa avere successo nel lungo periodo   necessario che sappia gestire contemporaneamente le attivit  di alignment e adaptability e che vi trovi il giusto equilibrio.

Dopo una ricerca della durata di tre anni in cui sono stati intervistati i top-manager di dieci multinazionali, gli autori hanno riscontrato che l'approccio strutturale pur essendo utile, pu  condurre nel lungo periodo all'isolamento. Molti gruppi di ricerca dell'area R&S hanno avuto idee brillanti che per  non sono state accettate a causa del mancato collegamento con il core business.

Molte imprese inoltre hanno sperimentato anche alcune delle varianti viste nel paragrafo precedente. Queste forme organizzative ibride, infatti, evitano la separazione estrema delle unità tipica dell'approccio strutturale ma hanno pur sempre una natura top-down. Sono sempre i manager a capo della business unit a decidere chi svolgerà l'attività di exploitation e chi quella di exploration. L'approccio contestuale al contrario lascia che siano i membri dell'organizzazione a decidere come ripartire tali attività.

L'ambidestrità contestuale differisce di molto rispetto a quella strutturale ma i due approcci sono e rimangono complementari. Le organizzazioni di successo trovano solitamente un equilibrio tra i due modelli che permette loro di perseguire gli obiettivi sia delle attività di alignment sia di quelle di adaptability.

Dagli studi di Birkinshaw e Gibson (2004) emergono quattro attributi che gli individui ambidestri dovrebbero possedere:

- Gli individui ambidestri prendono l'iniziativa e sono "alert", prestano attenzione alle opportunità che vanno oltre i confini delle loro attività lavorative.
- Gli individui ambidestri cooperano e cercano le opportunità che possano unire gli sforzi fatti da tutti i membri dell'organizzazione.
- Gli individui ambidestri cercano sempre di costruire e rafforzare la rete di relazioni interne.
- Gli individui ambidestri sanno svolgere ed effettuano più compiti alla volta.

Fin qui abbiamo visto l'ambidestrità contestuale a livello individuale ma come può definirsi a livello organizzativo? L'approccio contestuale a livello organizzativo altro non è che l'orientamento collettivo degli individui verso il perseguimento simultaneo delle attività di alignment e adaptability. Un contesto organizzativo ambidestro può essere raggiunto in molti modi ma tutti possiedono una capacità comune, quella di fare in modo che gli individui dimostrino iniziativa, senso di cooperazione e l'abilità di svolgere compiti molto diversi tra loro.

Possiamo a questo punto verificare in che modo approccio strutturale e contestuale differiscono dando uno sguardo alla figura 3.11

Figura 3.11

Ambidestrit  strutturale e contestuale a confronto

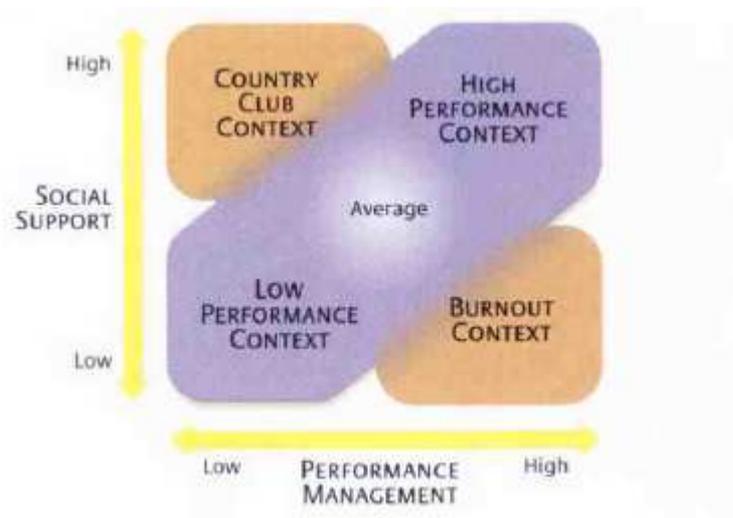
	Structural Ambidexterity	Contextual Ambidexterity
How is ambidexterity achieved?	Alignment-focused and adaptability-focused activities are done in separate units or teams	Individual employees divide their time between alignment-focused and adaptability-focused activities
Where are decisions made about the split between alignment and adaptability?	At the top of the organization	On the front line – by salespeople, plant supervisors, office workers
Role of top management	To define the structure, to make trade-offs between alignment and adaptability	To develop the organizational context in which individuals act
Nature of roles	Relatively clearly defined	Relatively flexible
Skills of employees	More specialists	More generalists

Fonte: Birkinshaw, Gibson, 2004, p. 50

Secondo Birkinshaw e Gibson, vi sono quattro elementi che contribuiscono alla costituzione di un contesto organizzativo denominati rispettivamente: “stretch”, “discipline”, “support” e “trust”. Dall’interazione di questi attributi nascono quattro contesti organizzativi diversi che possiamo analizzare su due dimensioni: la prima denominata “performance management” che deriva dalla combinazione tra “stretch” e “discipline” e la seconda, “social support”, che mette in relazione gli elementi “support” e “trust”. Le due dimensioni sono entrambe molto importanti e si rinforzano vicendevolmente. La loro presenza da luogo ad un contesto organizzativo altamente performante caratteristico dell’organizzazione ambidestra. Tuttavia, se l’equilibrio tra le due dimensioni viene a mancare, si creer  un sistema organizzativo sub-ottimale. Dalla matrice (Fig.3.12), vediamo meglio quali sono i quattro contesti principali.

Figura 3.12

I quattro tipi di contesto organizzativo



Fonte: Birkinshaw, Gibson, 2004, p. 51

Dall'interazione tra le due dimensioni emergono rispettivamente:

- *Burnout Context*: determinato da un forte orientamento al risultato e basso supporto sociale. In questo tipo di contesto l'ambidestrit     difficile da raggiungere perch   la performance individuale, pur essendo alta, sar   individualistica e authority-driven, lasciando poco spazio ai contributi pi  personalizzati.
- *Country Club Context*: originato da bassa performance e alto supporto sociale. In questo caso gli individui beneficiano dell'ambiente collettivo ma raramente esprimono il loro potenziale. Le organizzazioni in questa posizione difficilmente sono ambidestre, producono, infatti, risultati soddisfacenti ma non brillanti.
- *Low-Performance Context*: caratterizzato da bassa performance e scarso supporto sociale. I membri non svolgeranno n  attivit  di alignment n  di adaptability.
- *High-Performance Context*: alti livelli di performance e di supporto sociale danno luogo ad un contesto ambidestro.

Dalla matrice si pu  notare che in un'organizzazione ambidestra gli individui sono incoraggiati e premiati. Inoltre, secondo Birkinshaw e Gibson, i membri

collocati su bassi livelli gerarchici hanno meno probabilità di sviluppare un atteggiamento ambidestro se il top-management non crea un contesto adeguato. I manager dovrebbero, in altri termini, favorire *l'imprenditorialità aziendale interna*. Quest'ultima mira a sviluppare entro l'organizzazione uno spirito imprenditoriale, una filosofia e una struttura che producano un numero d'innovazioni superiore alla media (Daft, 2010). Essa implica da un lato l'utilizzazione dei venture team e delle unità creative viste nell'approccio strutturale, dall'altro tuttavia, cerca di innescare e diffondere l'energia creativa di tutti i dipendenti dell'organizzazione. Per raggiungere quest'obiettivo è necessario favorire i *champion intellettuali* che grazie alla loro energia e positività combattono l'inerzia organizzativa e le routine prestabilite per diffondere l'innovazione. Vi sono due tipologie di champion intellettuale: il campione tecnico che sviluppa l'idea relativa all'innovazione tecnologica e il champion gestionale che sponsorizza e supporta l'idea tra i membri dell'organizzazione. Non possiamo dimenticare, infatti, che i cambiamenti strategici, strutturali e tecnologici non possono avvenire se prima non avviene un cambiamento di tipo culturale dell'organizzazione. Tutti i membri che vi operano devono essere coinvolti nelle attività di alignment e adaptability perché è anche grazie al loro impegno, esperienza e determinazione che l'impresa intera può stabilire il suo vantaggio competitivo.

Poiché, infatti, tutte le persone all'interno di un'organizzazione possiedono dei talenti da valorizzare, anche i livelli dell'organizzazione considerati erroneamente soltanto operativi sempre più devono essere in grado di gestire contesti complessi, avere una visione sistemica delle attività dell'impresa, sviluppare capacità e competenze trasversali (Bordignon, 2010, p.46). In altri termini, tutti coloro che collaborano in un'organizzazione dovrebbero avere obiettivi di miglioramento e svolgere delle mansioni che favoriscano il loro coinvolgimento e la loro motivazione. Come affermano Birkinshaw e Gibson (2004), l'ambidestrità nasce non solo dalla separazione strutturale o dalla visione di un leader carismatico ma anche e soprattutto dalla creazione di un contesto dinamico, in cui sono gli individui a decidere come ripartire le loro energie. La capacità di leadership dovrebbe, in altri termini, caratterizzare tutti i membri dell'organizzazione.

3.2 COME SI MISURA L'AMBIDESTRITÀ?

Nonostante il numero crescente di studi teorici concernenti l'ambidestrit  i test empirici sulla performance delle organizzazioni rimangono scarsi (Birkinshaw, Gibson, 2008, p. 393). Nel secondo capitolo abbiamo visto che Katila e Ahuja (2002) hanno riscontrato un'interazione positiva tra le attivit  di exploration e quelle di exploitation ma non hanno verificato gli effetti di tale interazione sulla performance dell'organizzazione.

He e Wong (2004) sono stati i primi a testare empiricamente le ipotesi del modello ambidestro nel contesto dell'innovazione tecnologica. Somministrando questionari ai CEO di 1871 imprese manifatturiere a Singapore e 950 in Penang, i due autori hanno rilevato che solo 206 imprese possono definirsi innovative. Secondo He e Wong, infatti, un'organizzazione svolge attivit  di innovazione quando negli ultimi tre anni ha introdotto un nuovo prodotto o quando ha migliorato i processi produttivi. Come Katila e Ahuja (2002), He e Wong considerano l'esplorazione e lo sfruttamento due dimensioni distinte dell'apprendimento organizzativo e sviluppano una scala Likert di otto elementi per misurare il modo in cui le imprese dividono la loro attenzione tra exploration ed exploitation e in che misura queste attivit  incidono sul livello delle vendite. Pi  in particolare gli elementi considerati dalla loro ricerca e che dovrebbero essere in grado di svelare l'essenza dell'exploration e dell'exploitation sono:

- Introduce new generations of products;
- Extend product range;
- Open up new markets;
- Enter new technology field;
- Improve existing product quality;
- Improve production flexibility;
- Reduce production cost;
- Improve yield or reduce material consumption.

He e Wong, sostengono che l'interazione tra exploration ed exploitation influenza positivamente il livello di crescita delle vendite mentre il loro mancato equilibrio è negativamente correlato a tale tasso.

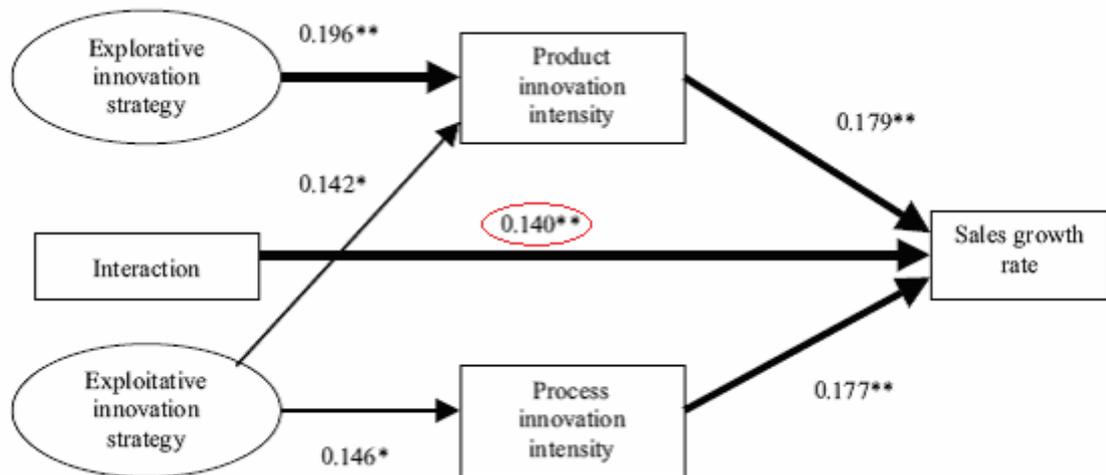
Inoltre gli autori, distinguono il concetto di innovazione tecnologica da quello di innovazione organizzativa. Mentre quest'ultima si riferisce ai cambiamenti della struttura organizzativa o a quello dei processi amministrativi, i loro studi pongono l'attenzione sul modo in cui un'impresa commercializza la sua conoscenza tecnologica attraverso nuovi prodotti o processi. Premesso questo, i due ricercatori affermano che la strategia d'innovazione tecnologica si muove su due dimensioni distinte: la dimensione esplorativa che comprende tutte le attività finalizzate ad entrare in nuovi segmenti di mercato, e la dimensione di sfruttamento che racchiude tutte quelle attività atte a migliorare la posizione dell'organizzazione nei segmenti di mercato esistenti.

A parere di He e Wong un'organizzazione può essere definita ambidestra secondo due modalità: come prodotto dei valori dell'attività di esplorazione e di sfruttamento o come differenza assoluta tra i valori assegnati alle attività. Questi due modi di definire l'ambidestrità corrispondono a due tipi di "fit" strategici denominati rispettivamente "fit as moderating" e "fit as matching". Il primo fit si raggiunge quando l'attività di esplorazione e quella di sfruttamento si migliorano vicendevolmente creando valore aggiunto. L'ambidestrità, in questo caso, è rappresentata dal prodotto tra i valori assegnati alle attività di exploration e di exploitation. Nel secondo fit invece l'ambidestrità è calcolata come differenza assoluta tra i punteggi di esplorazione e sfruttamento.

Utilizzando un modello di regressione e di equazioni strutturali (path analysis), gli autori dimostrano che c'è un'interazione positiva tra le due attività e il tasso di crescita delle vendite dell'organizzazione (Fit as Moderating) e che un eventuale disequilibrio (Fit as Matching) incide negativamente su tale tasso. Qui di seguito, le figure relative al loro test di verifica.

Figura 3.13 (a)

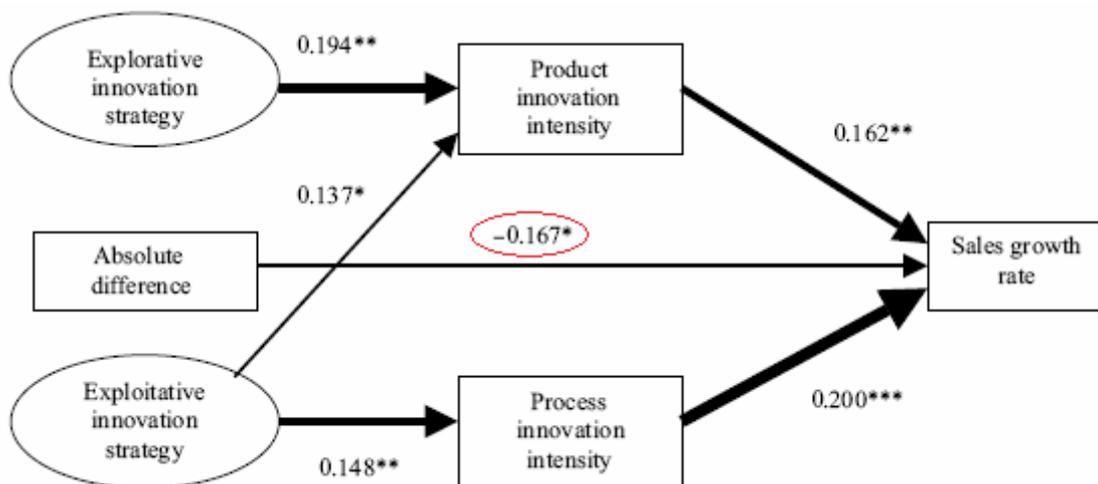
Fit as Moderating



* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

Figura 3.13 (b)

Fit as Matching



* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

Fonte: nostro adattamento da He, Wong, 2004, p. 490

Dalla figura 3.13 (a) si evince che il tasso di crescita delle vendite è funzione positiva e statisticamente significativa ($p < 0.05$) dell'interazione tra le attività esplorative e quelle di sfruttamento. Dalla figura 3.13 (b) si può notare invece che tale tasso è funzione negativa e statisticamente significativa ($p < 0.10$) della differenza assoluta tra le attività di tipo exploitative e quelle explorative.

Attraverso la loro indagine quindi, i due autori hanno contribuito a dare un'evidenza empirica dell'effetto positivo dell'ambidestrit  ed hanno esteso il trade-off tra exploration ed exploitation al contesto dell'innovazione tecnologica. Le loro scoperte hanno certamente un impatto anche in campo manageriale. A loro avviso i senior manager devono essere pi  consapevoli della necessit  di dividere le risorse tra attivit  di exploration e attivit  di exploitation. Tale ripartizione non pu  basarsi su metriche passate ma su un benchmark costante tra le dimensioni esplorative e quelle di tipo exploitative. Inoltre tali manager devono essere in grado di gestire contemporaneamente esplorazione e sfruttamento attraverso lo sviluppo di una "synthesizing capability", capacit  di sintesi (He, Wong, 2004, p.492).

Oltre ai benefici dell'ambidestrit , l'indagine per  ne rivela anche i limiti. Una certa tensione nella gestione del trade-off tra exploration ed exploitation potrebbe emergere quando su tali attivit  viene posta eccessiva pressione. Inoltre quando exploration ed exploitation sono svolte solo in maniera parziale dall'organizzazione non   chiaro se quest'ultima possa definirsi ambidestra. Inoltre, gli otto elementi presi in considerazione dalla scala Likert potrebbero racchiudere solo in parte la distinzione tra attivit  di sfruttamento e quelle di esplorazione. Per di pi , l'equilibrio tra queste attivit  varia in modo considerevole anche a seconda del dinamismo del mercato. Infine non sono stati osservati gli effetti della performance sul lungo periodo che erano invece stati teorizzati nel modello di base di O'Reilly e Tushman (1996).

Successivamente al contributo di He e Wong, anche Cao, Gedajlovic e Zhang (2009) indagano sulla questione della misurazione dell'ambidestrit . Pi  in particolare questi autori sostengono che vi   ancora una certa ambiguit  concernente l'approccio ambidestro. Nella loro analisi essi suddividono l'ambidestrit  in due dimensioni, la "balance dimension" (BD) e la "combined dimension" (CD) e affermano che, sebbene studi recenti (Gibson e Birkinshaw 2004, Lubatkin, Simsek, Ling, Veiga, 2006) abbiano cominciato a guardare all'ambidestrit  come una fusione tra le due dimensioni non ne hanno provveduto a fornire un'adeguata spiegazione a livello concettuale (Cao, Gedajlovic e Zhang, 2009, p. 782). La "balance dimension" corrisponde all'orientamento dell'impresa verso un equilibrio tra le attivit  di exploration e

di exploitation, mentre la “combined dimension” corrisponde all’unione tra le due grandezze. Questo dualismo è dimostrato in fig.3.14. Quest’ultima descrive i livelli delle attività di esplorazione e di sfruttamento di due imprese. L’impresa A ha un punteggio pari a 10 nell’attività di exploration e un punteggio di 5 in quella di exploitation mentre l’impresa B ha un punteggio pari a 5 in entrambe le attività.

Figura 3.14

Le dimensioni dell’ambidestrit 

	Exploration score	Exploitation score	Assessment of balance dimension of ambidexterity (BD)	Assessment of combined dimension of ambidexterity (CD)
Firm A	10	5	Low	High
Firm B	5	5	High	Low

Fonte: Cao, Gedajlovic, Zhang, 2009, p. 783

Quale delle due imprese   pi  ambidestra? La risposta dipende da come viene inteso il concetto di ambidestrit . Se infatti questo corrisponde alla BD, allora l’impresa B   molto pi  ambidestra dell’impresa A. Se al contrario corrisponde alla CD, allora l’impresa A   significativamente pi  ambidestra di B. Questo perch  nella BD l’ambidestrit  viene calcolata come differenza tra le attivit  mentre nella CD viene calcolata come prodotto o somma tra exploration ed exploitation.

Secondo gli autori entrambe le dimensioni sono positivamente correlate alla performance dell’impresa. Infatti a loro avviso, mentre nella BD le due attivit  sono rappresentate come i due estremi di una linea continua (March, 1991) e competono per risorse scarse, nella CD exploration ed exploitation non sono affatto in competizione. Come affermano Gupta e altri autori (2006) le due attivit  hanno luogo in campi complementari e non competono necessariamente per le stesse risorse. Un importante sforzo nell’attivit  di exploitation pu  rafforzare l’abilit  dell’impresa ad esplorare nuove conoscenze e a sviluppare nuovi prodotti. Attraverso l’utilizzo ripetuto della conoscenza all’interno dell’organizzazione il management   pi  consapevole

delle funzioni da cui può essere attinta e conoscere meglio la funzionalità delle risorse esistenti. I processi di sfruttamento inoltre migliorano se viene assimilata conoscenza proveniente da fonti esterne mediante l'ACAP all'interno dell'organizzazione. Infatti, quando l'impresa immagazzina più conoscenza e risorse esterne attraverso l'attività di exploration, l'exploitation può beneficiare di un bacino di competenze più ampio consentendo di applicare le routine e i processi in una scala maggiore. Cao, Gedajlovic e Zhang (2009) affermano inoltre che la CD avrà effetti più positivi sulla performance dell'impresa se quest'ultima mantiene anche alti livelli di BD. L'unione delle due dimensioni ha infatti un effetto sinergico sulla performance dell'organizzazione.

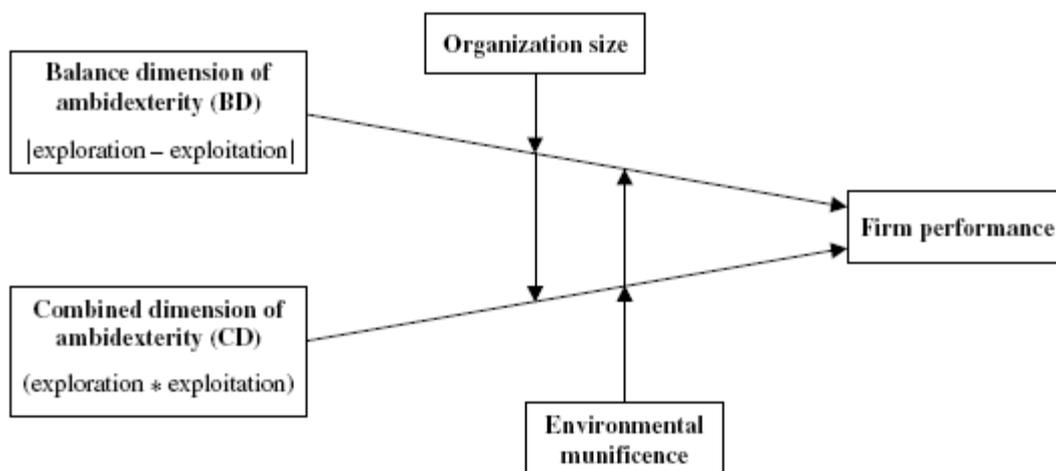
Gli autori sostengono inoltre che le due dimensioni sono influenzate dalla presenza di due variabili esterne quali: *la dimensione dell'organizzazione e l'ambiente circostante*. Le imprese più grandi possiedono risorse e conoscenze maggiori che consentono loro di mitigare eventuali shock esterni che possono ridurre la performance. Quest'ultima nel caso delle piccole imprese invece, potrebbe essere messa fortemente in discussione da questi rischi. Perciò, grazie all'abbondanza di risorse, le grandi imprese sono meglio in grado di sopportare le incertezze del mercato anche se non raggiungono un esatto equilibrio tra exploration ed exploitation. Tale equilibrio, al contrario, è estremamente necessario per le imprese di piccola dimensione che altrimenti non sopravviverebbero agli shock esogeni. Infatti, quando un'organizzazione possiede uno stock maggiore di risorse, le attività di exploration e di exploitation producono risultati migliori e l'organizzazione può trarre maggior valore dalla CD. Al contrario quando un'impresa ha a sua disposizione poche risorse, sarà costretta a ripartirle in modo equo tra le due attività quindi in questo caso è la BD ad essere decisiva per il raggiungimento di una buona performance.

Poiché poi le organizzazioni sono sistemi aperti, esse interagiscono con l'ambiente esterno da cui traggono molti tipi di risorse. Gli autori utilizzano il termine "environmental munificence" con riferimento ad un ambiente che supporta la crescita delle imprese. Un ambiente "munificent" è dotato di una grande quantità di risorse e opportunità. Perciò in ambienti di questo tipo,

anche se le organizzazioni falliscono nel raggiungimento di un alto livello di BD non otterranno degli effetti così negativi. Le organizzazioni possono, infatti, attingere quanto necessario dall'ambiente circostante. Tuttavia, se l'ambiente non presenta tale caratteristica la BD diventa estremamente importante. Inoltre per il corretto svolgimento delle attività di exploration e di exploitation nella CD sono necessarie molte risorse. In un ambiente virtuoso tali risorse sono più abbondanti e disponibili perciò l'organizzazione ha meno difficoltà a svolgere le attività di esplorazione e sfruttamento. In presenza di un ambiente munificent raggiungere un buon livello nella CD è molto rilevante.

Fig.3.15

Gli effetti della dimensione dell'organizzazione e dell'ambiente sulle due dimensioni



Fonte: Cao, Gedajlovic, Zhang, 2009, p. 785

In conclusione secondo gli autori, i manager che operano in contesti con risorse limitate possono beneficiare dalla BD dell'ambidestrità mentre coloro alla guida di organizzazioni più grandi possiedono competenze e conoscenze tali per cui la CD dell'ambidestrità è favorita.

3.3 SIMULTANEOUS LEADERSHIP-BASED AMBIDEXTERITY

In qualità di leader, i top manager hanno un ruolo fondamentale nel favorire l'ambidestrità all'interno delle organizzazioni. Molti studi hanno sottolineato l'importanza della leadership nella creazione dell'ambidestrità strutturale o contestuale. Gibson e Birkinshaw (2004) sostengono che è il top-management a dover costruire il contesto adatto per lo sviluppo dell'ambidestrità. Similmente O'Reilly e Tushman (2011) esplorano i meccanismi d'integrazione attraverso i quali i senior manager possono gestire le contraddizioni che nascono dalla separazione strutturale nelle organizzazioni ambidestre.

Contrariamente agli studi proposti in questo elaborato concernenti l'approccio strutturale e quello contestuale, un gruppo emergente di ricercatori (Lubatkin, Simsek, Ling, Veiga, 2006) sostiene che e i processi di leadership sono indipendenti rispetto ai due approcci visti in precedenza. Questo spiega il motivo per cui, nella mappa concettuale, la leadership è un elemento dell'ambidestrità strutturale e contestuale ma costituisce anche un approccio a sé stante.

Come affermano Mom, Van Den Bosch e Volderba (2007) le attività di esplorazione e quelle di sfruttamento sono solitamente analizzate a livello organizzativo o di business unit e meno a livello manageriale. In tutto il secondo capitolo si è dimostrato che l'acquisizione della conoscenza è un fattore importante sia per le attività di esplorazione sia per le attività di sfruttamento.

A questo proposito, gli autori sostengono che i manager facilitano le due attività incentivando flussi cognitivi top-down e bottom-up. Più in particolare i flussi top-down sono molto utili in fase di sfruttamento mentre i flussi bottom-up si rivelano assolutamente necessari in fase di esplorazione. Se i manager favoriscono un flusso eccessivo d'informazioni top-down significa che le attività di sfruttamento aumenteranno a scapito di quelle di esplorazione, il caso contrario avviene quando ad essere maggiormente sviluppato è il flusso cognitivo bottom-up. Da tale affermazione si può facilmente dedurre che

maggiore è il flusso di conoscenza in entrambe le direzioni maggiori saranno livelli di exploration ed exploitation ottenuti dai manager.

Oltre a gestire i flussi cognitivi, O'Reilly e Tushman (2011) affermano che, in un'organizzazione ambidestra, i manager devono assolvere a due compiti estremamente importanti. Da un lato essi devono percepire i cambiamenti in atto nel contesto competitivo come un cambiamento tecnologico, politico o economico. Dall'altro devono essere in grado di quantificare l'entità di questi cambiamenti in modo da riconfigurare in modo adeguato gli asset tangibili e intangibili dell'organizzazione.

L'ambidestrità altro non è che una capacità dinamica dell'organizzazione di adattarsi agilmente ai cambiamenti imposti dal mercato. Perché ciò avvenga, è necessario un senior management che sappia orchestrare il controverso trade-off tra le attività di esplorazione e quelle di sfruttamento. Sviluppare tale dinamicità organizzativa è compito dei senior manager. In che modo?

O'Reilly e Tushman (2008, 2011) avanzano cinque proposizioni che sono necessarie per lo sviluppo di una certa ambidestrità organizzativa. Sono proprio questi cinque meccanismi a fare in modo che il top-management possa riconfigurare gli asset e le competenze esistenti, continuando contemporaneamente a competere in mercati maturi. In assenza di questi elementi l'inerzia organizzativa porterebbe l'organizzazione a focalizzarsi solo sulle attività di sfruttamento. Vediamo meglio la formulazione originale di queste cinque caratteristiche:

- I. "A compelling strategic intent that intellectually justifies the importance of both exploration and exploitation".
- II. "An articulation of a common vision and values that provide for a common identity across the exploitative and exploratory units".
- III. "A senior team that explicitly owns the unit's strategy of exploration and exploitation; there is a common-fate reward system; and the strategy is communicated relentlessly.

- IV. “Separate but aligned organizational architectures (business model, structure, incentives, metrics, and culture) for the exploratory and exploitative units and targeted integration at both senior and tactical levels to properly leverage organizational assets”.
- V. “The ability of the senior leadership to tolerate and resolve the tensions arising from separate alignment”. (O’Reilly, Tushman, 2011, p. 9)

Per apprezzare gli effetti di tali ipotesi sull’ambidestrit , come suggeriscono i due autori, facciamo finta che esse non siano presenti all’interno dell’organizzazione.

Senza un obiettivo strategico che possa intellettualmente giustificare il modello ambidestro non ci sarebbe motivo di sacrificare delle risorse destinate alle unit  di exploitation per la costituzione di unit  esplorative i cui risultati sono incerti e lontani. Senza una visione e dei valori comuni non vi sar  nemmeno un’identit  organizzativa forte per promuovere una cooperazione interna e una prospettiva di lungo periodo. Se tra i senior manager non c’  consenso sull’importanza dell’ambidestrit , alcuni di loro opporranno resistenza al cambiamento, diminuiranno la cooperazione, aumenteranno la competizione per le risorse e indeboliranno la leadership. Senza una separazione spaziale tra unit  exploitative/explorative e un’integrazione mirata a far leva sugli asset comuni, le risorse non verranno utilizzate in modo adeguato e vi sar  scarsa coordinazione tra le unit . Da ultimo se la leadership non   in grado di gestire il trade-off tra exploration ed exploitation i processi decisionali saranno compromessi e finiranno per essere in conflitto. La veridicit  di tali affermazioni   stata testata da O’Reilly e Tushman mediante interviste semi-strutturate ai senior manager di quindici aziende che svolgono sia attivit  di exploration sia di exploitation.

La realizzazione delle prime due proposizioni   facilmente attuabile dal top-management. Le difficolt  maggiori derivano, infatti, dalla realizzazione operativa delle ultime tre ipotesi in cui devono essere prese delle scelte concrete concernenti l’allocazione delle risorse, il comportamento dei leader, la

composizione del senior team e l'equilibrio tra architetture contraddittorie. Le organizzazioni che assumono in tal senso una configurazione adeguata fin dalla loro costituzione hanno più successo rispetto a quelle che raggiungono l'ambidestrità nel corso del tempo.

I risultati della ricerca dei due autori dimostrano che il modello ambidestro si realizza per effetto di una serie di scelte tutte interrelate prese dall'imprenditore o dal leader più in generale. La separazione strutturale tra unità è necessaria ma non è l'unico modo in cui è raggiunta l'ambidestrità. Quest'ultima si realizza grazie e soprattutto a quei processi di integrazione tra unità operati dai senior manager. Quanto affermato da O'Reilly e Tushman è strettamente legato all'osservazione di Teece quando sostiene che le capacità dinamiche di un'organizzazione risiedono in larga misura nel top-management team. L'ambidestrità si basa sulle abilità dei leader non solo di articolare un intento strategico e una visione che giustifichino exploration e exploitation ma anche di gestire le *tensioni* associate al perseguimento congiunto di queste due attività. Data la grande contraddittorietà che implica questo importante trade-off organizzativo, a tali tensioni verrà data particolare attenzione nel prossimo capitolo dell'analisi.

3.3.1 I processi di innovazione ambidestri nelle PMI

Sin qui ci siamo riferiti ad autori nelle cui opere l'ambidestrità viene favorita da strutture separate (O'Reilly, Tushman, 1996, 2004) e da contesti comportamentali (Gibson, Birkinshaw, 2004) che devono essere accuratamente gestiti mediante i processi decisionali del top management team (TMT). Tuttavia, come affermano Lubatkin, Simsek, Ling, Veiga (2006), questi studi non precisano la natura dei processi del TMT.

A loro avviso un'attenzione particolare andrebbe riposta sull'integrazione comportamentale, "behavioral integration", del TMT. Un team bene integrato sincronizza i processi sociali in modo migliore, incrementa lo scambio di informazioni, la collaborazione e le decisioni prese collettivamente. Il livello d'integrazione del team manageriale influenza direttamente il modo in cui i suoi membri affrontano i contraddittori processi della conoscenza che caratterizzano il raggiungimento dell'equilibrio tra exploitation ed exploration.

Per verificare questa relazione Lubatkin e gli altri autori studiano per la prima volta nel campo dell'ambidestrit , le piccole e medie imprese. Poich  queste ultime non possiedono le risorse e il sistema amministrativo gerarchico delle grandi organizzazioni, per raggiungere un approccio ambidestro devono fare maggiore affidamento sulle abilit  del TMT. Il livello di integrazione dei senior manager si rivela a questo proposito estremamente necessario per sfruttare le competenze esistenti ed esplorare nuove opportunit  con la stessa destrezza.

Oltre alla rilevanza a livello teorico delle PMI, non possiamo dimenticare che sono loro ad essere le protagoniste nel nostro sistema Paese perci , gli effetti dell'ambidestrit  su questo tipo di organizzazioni meritano particolare attenzione.

Si   gi  pi  volte sottolineato che le attivit  di esplorazione e quelle di sfruttamento richiedono processi cognitivi diversi. Tali processi risultano contraddittori perch  implicano differenti comportamenti manageriali e routine amministrative. Come affermano Mom, Van Den Bosch e Volderba (2007), nell'attivit  di sfruttamento l'apprendimento   di tipo top-down, sono i senior manager a definire le routine che meglio si prestano al affinamento delle competenze esistenti. Al contrario l'esplorazione richiede processi di apprendimento di tipo bottom-up in cui i senior manager abbandonano le vecchie routine e si impegnano nell'esplorazione di nuove opportunit .

Se i processi cognitivi sono molto simili tra loro, al contrario, i processi di decisione interni delle PMI divergono, a volte anche di molto, da quelli presenti nelle grandi organizzazioni. Secondo Lubatkin, Simsek, Ling e Veiga (2006) le PMI rispondono pi  velocemente ai cambiamenti della domanda di mercato perch  i manager operativi sono i primi ad avvertire il bisogno di rinnovarsi esplorando nuove opportunit . Nelle imprese di maggiori dimensioni invece i manager operativi devono comunicare il loro punto di vista ai middle manager i quali scelgono poi se e cosa comunicare al TMT. In molti casi il middle management oppone resistenza soprattutto quando le nuove iniziative intaccano le routine prestabilite e minacciano lo status quo aziendale. (Lubatkin, 2006, p. 649).

Nelle PMI avviene invece l'esatto contrario. Gli impedimenti all'esplorazione di nuove opportunità sono minimi perché i membri del TMT sono molto più vicini a quelli del nucleo operativo. Inoltre l'imprenditore nelle PMI non solo ratifica e dirige la strategia dell'organizzazione ma partecipa anche più direttamente alla sua implementazione giorno per giorno come fanno d'altro canto i manager operativi. Di conseguenza il TMT nelle PMI conosce meglio le competenze dell'organizzazione e sa quando e come sfruttarle.

Nonostante l'enorme potenziale dei senior manager delle PMI l'abilità di gestire i flussi cognitivi non è sempre data per certa. Sebbene non vi siano importanti impedimenti burocratici, i senior manager delle PMI avranno di sicuro qualche difficoltà a gestire il trade-off tra exploration ed exploitation perché essi sono chiamati a svolgere contemporaneamente due ruoli: quello del manager operativo e quello del manager di vertice.

A parere degli autori, questo dualismo può essere facilmente gestito se il TMT è altamente integrato. L'integrazione permette di ottenere dei feed-back in modo rapido consentendo una più tempestiva correzione di eventuali errori. Promuovendo uno scambio di informazioni di alta qualità e collaborativo, l'integrazione attiva dei meccanismi sociali quali la fiducia o la reciprocità che facilitano la trasmissione e condivisione della conoscenza tacita, fattore chiave dell'esplorazione. Come afferma Nonaka (1994), sebbene le idee si formino nella mente degli individui, è dalla loro interazione che nasce nuova conoscenza per l'organizzazione.

Oltre ad affermare che l'integrazione comportamentale del TMT è positivamente associata all'ambidestrità, gli autori sostengono che l'orientamento delle PMI all'approccio ambidestro è positivamente correlato al livello della performance. Per verificare le loro ipotesi i ricercatori utilizzano un campione di 139 PMI private appartenenti al settore manifatturiero e situate in una regione del New England. Queste organizzazioni possiedono in media 62 dipendenti, un fatturato di 4.9 milioni di dollari, 24 anni d'età ed il loro TMT è composto da 4 persone (compreso il CEO). Qui di seguito riportiamo i risultati del modello di regressione presentato dagli autori.

Figura 3.16

Risultati del modello di Lubatkin



*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$

Fonte: nostro adattamento da Lubatkin, Simsek, Ling, Veiga, 2006, p.664

Dalla figura 3.16 si evince che l'integrazione comportamentale del TMT è positivamente associata all'orientamento all'ambidestrit  dell'organizzazione (0.45, $p < 0.001$) e che quest'ultimo   positivamente correlato al livello della performance (0.27, $p < 0.01$).

A sostegno della loro tesi gli autori hanno proposto inoltre una cluster analysis (Fig. 3.17) che dimostra ancora una volta che le organizzazioni con livelli di orientamento all'esplorazione e allo sfruttamento pi  elevati e un team maggiormente integrato, realizzano performance migliori rispetto alle altre imprese oggetto del campione.

Figura 3.17

Risultati della Cluster Analysis

Firms	<i>n</i>	Exploratory Orientation	Exploitative Orientation	TMT Behavioral Integration	Firm Performance
Group 1	38	3.85	4.01	3.75	3.55
Group 2	20	3.46	3.28	3.50	3.33
Group 3	49	3.02	3.69	3.46	3.34
Group 4	32	2.45	2.91	3.18	3.15

Fonte: Lubatkin, Simsek, Ling, Veiga, 2006, p.665

Alla luce di questi modelli, nonostante l'argomento non sia stato molto trattato in letteratura, possiamo affermare che l'approccio ambidestro pu  essere adottato con successo anche dalle PMI. Come affermano Lubatkin e gli altri autori (2006), infatti, l'unico fattore necessario   la presenza di un imprenditore o un leader che sappia alimentare l'integrazione nel suo TMT. Solo la sua figura   in grado di selezionare, motivare e addestrare i manager al raggiungimento dell'ambidestrit . Quest' affermazione si sposa molto bene con

il contesto nordestino, in cui il ruolo dell'imprenditore è ancora molto rilevante in tutte le organizzazioni e più in generale nella società.

3.4 AMBIDESTRITÀ SEQUENZIALE

L'ambidestrit  simultanea, sia essa strutturale, contestuale o basata sulla leadership, non   l'unica soluzione alla questione dell'equilibrio tra exploration ed exploitation. Un meccanismo alternativo che Gupta e altri autori (2006) suggeriscono essere utile   il cosiddetto "*punctuated equilibrium model*", cui noi facciamo riferimento con il termine di **ambidestrit  sequenziale**. Tale modello implica l'oscillazione delle attivit  dell'impresa tra lunghi periodi di sfruttamento e brevi periodi di esplorazione. Nonostante l'allocazione sequenziale delle risorse sembri essere una risposta razionale al paradosso tra exploration ed exploitation, non pu  essere negato che essa rappresenta anche la via pi  facile da percorrere quando si tratta di raggiungere l'equilibrio tra queste attivit . Romanelli e Tushman cui si deve l'elaborazione del punctuated equilibrium model lo definiscono come segue:

"The punctuated equilibrium model of organizational transformation has recently emerged as a prominent theoretical framework for characterizing and investigating fundamental organizational change. As described by its proponents, punctuated equilibrium theory depicts organizations as evolving through relatively long periods of stability (equilibrium periods) in their basic patterns of activity that are punctuated by relatively short bursts of fundamental change (revolutionary periods). Revolutionary periods substantively disrupt established activity patterns and install the basis for new equilibrium periods". (Romanelli, Tushman, 1994, p. 1141)

Gli autori di tale modello sostengono che inizialmente la realtà organizzativa   stabile o in equilibrio. L'organizzazione stabilisce, infatti, una serie iniziale di attivit  basate sulle condizioni ambientali prevalenti in quel momento. In seguito, l'inerzia organizzativa fa in modo che le imprese sviluppino un sistema coerente di significati e routine che le porta nel tempo a continuare a perseguire le attivit  prestabilite. Secondo i sostenitori del modello, cambiamenti radicali e discontinui sono necessari per fermare l'effetto dell'inerzia e per alterare la strategia e la struttura organizzativa, favorendo i processi di innovazione.

In una ricerca fatta in precedenza tuttavia, Romanelli e Tushman (1985) affermano che delle trasformazioni cos  radicali aumentano il rischio di fallimento nel breve periodo. Infatti, un'innovazione radicale distrugge le attivit  e i significati prestabiliti e non vi   nessuna garanzia che la nuova

configurazione sia migliore rispetto a quella precedente. Ciò nonostante, come abbiamo già più volte ribadito, periodi anche brevi di esplorazione sono assolutamente necessari per la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo, che altrimenti rimarrebbe bloccata nella trappola del successo.

A sostegno dell'ambidestrit  sequenziale sono stati in seguito sviluppati alcuni studi in ambito strategico. Pi  in particolare Burgelman (2002) analizzando le scelte di Andy Groove, CEO di Intel per pi  di dieci anni, suggerisce che l'ambidestrit  sequenziale   pi  facilmente realizzabile rispetto a quella simultanea. Nel periodo in cui fu a capo di Intel, Groove scelse di perseguire l'enorme opportunit  nel mercato dei PC a scapito della capacit  dell'organizzazione di sviluppare nuovi business. Fu questo un errore? Le risorse richieste dal perseguimento del business dei microprocessori, specialmente l'attenzione e il tempo del top management, non lasciavano molta alternativa. Burgelman a questo proposito afferma:

“Does optimal long-term adaptation follow a punctuated equilibrium pattern (Tushman and Romanelli, 1985)? Perhaps involving a series of discrete periods, each focused on maximally exploiting the available opportunities, rather than a more continuous evolutionary process of balancing exploitation of available opportunities at a given time with preparing the ground for future growth opportunities? [...]This study's findings raise the question whether induced and autonomous strategy processes are fundamentally at odds with one another or can be effectively pursued simultaneously. Maintaining the simultaneity of induced (variation reducing) and autonomous (variation increasing) strategy processes may involve similar difficulties as maintaining a balance between exploitation and exploration processes in organizational learning (March, 1991)”. (Burgelman, 2002, p.354)

Da queste parole si evince che l'attivit  di esplorazione e quella di sfruttamento competevano per risorse scarse e che tra esse vi era un trade-off. Date le straordinarie opportunit  che offriva il core business di Intel, il senior management prefer  riporre la sua attenzione sull'apprendimento che aumentava la performance media piuttosto che la variabilit  della conoscenza (March 1991). Inoltre la capacit  Groove di dirigere tutti i membri nella stessa direzione comportava una rapida convergenza delle credenze individuali (iniziative strategiche) e il codice organizzativo (corporate strategy). Inoltre nell'organizzazione in quegli anni, vi era anche un alto livello di turnover. Le persone con basse performance venivano prontamente rimpiazzate ma la socializzazione dei nuovi assunti era sempre molto rapida. In conclusione si

può affermare che durante gli anni in cui Groove fu alla guida di Intel, l'apprendimento organizzativo concerneva soprattutto l'attività di exploitation lasciando poco spazio a quella di exploration.

Nel 1997 tuttavia, Craig Barret, COO (Chief Operating Officer) presso l'organizzazione, osservò che il business principale dei microprocessori aveva cominciato ad assomigliare a un "arbusto creosoto", una pianta del deserto che avvelena tutto quanto la circonda facendo in modo che nessun altro arbusto possa crescere nelle vicinanze. Tale similitudine ha fatto sorgere numerose questioni attorno al core business di Intel e al fenomeno del lock-in: un processo positivo di feedback che lega il successo passato di una strategia ai prodotti esistenti nel mercato e che rende molto difficile cambiare direzione.

Così come He e Wong (2004)⁴ hanno dato una certa evidenza empirica al modello ambidestro simultaneo, Venkatraman (2007) contribuisce a supportare quello sequenziale. Secondo l'autore l'ambidestrità è una capacità dinamica che permette all'organizzazione di integrare, costruire e riconfigurare competenze interne ed esterne e di indirizzarsi velocemente ai cambiamenti del mercato. Tale capacità è originata dalle routine organizzative e strategiche attraverso le quali emergono nuove configurazioni di risorse.

La tensione fondamentale tra l'efficienza di breve periodo e l'efficacia di lungo è un punto centrale sia per coloro che affrontano la questione delle capacità dinamiche sia per coloro che ricercano l'equilibrio tra exploitation ed exploration. Più in particolare ciò che accomuna i due filoni di studi, l'uno riguardante le capacità dinamiche e l'altro concernente l'apprendimento organizzativo, è il concetto di *tempo*. Gupta, Smith e Shalley (2006) distinguono tra ambidestrità e punctuated equilibrium. Lavie e Rosenkopf⁵ (2006), studiando la formazione delle alleanze strategiche, rifiutano l'ipotesi che le imprese possano raggiungere l'equilibrio tra exploration ed exploitation in tutti i campi e dimostrano come quest'ultimo possa invece essere raggiunto nel tempo e in campi diversi.

⁴ I risultati dell'analisi di He e Wong sono stati presentati al paragrafo 3.2

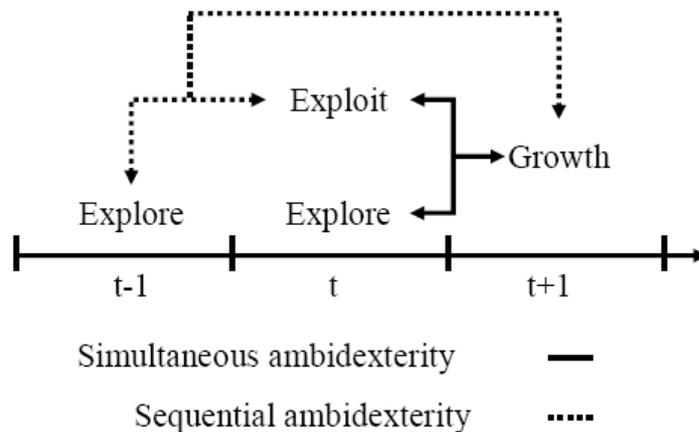
⁵ Il contributo di Lavie e Rosenkopf verrà spiegato al paragrafo 3.5

Su questo filone d'indagini Venkatraman (2007) distingue tra ambidestrit  simultanea e sequenziale. La prima riflette tutte le routine che simultaneamente permettono di trovare un equilibrio in un uno specifico momento di tempo t , mentre la seconda, rappresenta la sequenza temporale delle routine che trovano l'equilibrio tra exploration ($t-1$) ed exploitation (t) in due momenti successivi. Introducendo questa distinzione all'interno del concetto di ambidestrit , Venkatraman pone l'accento sulla variabile "tempo" dell'equilibrio.

Nel modello elaborato dall'autore vi   una sequenza temporale tra attivit  di esplorazione e di sfruttamento. Tale definizione di ambidestrit    in accordo con la visione delle capacit  dinamiche che richiede all'organizzazione di avere due orientamenti temporali: il presente e il futuro. L'ambidestrit  sequenziale quindi altro non   che una caso particolare del punctuated equilibrium model. Essa rappresenta l'effetto congiunto dell'attivit  di esplorazione che avviene al tempo $t-1$ e dell'attivit  di sfruttamento che viene compiuta al tempo t .

Figura 3.18

Ambidestrit  sequenziale e simultanea



Fonte : Venkatram, 2007, p. 29

Tale modello   stato elaborato studiando un campione di 1005 software house dal 1990 al 2002. Secondo l'autore, infatti, l'introduzione di nuovi prodotti in un settore altamente tecnologico rappresenta un fattore critico per l'evoluzione e la cooperazione delle imprese che vi operano. Allo stesso modo in cui He e

Wong (2004) hanno studiato per la prima volta gli effetti dell'ambidestrit  simultanea sul tasso di crescita delle vendite, Venkatraman (2007) evidenzia la relazione positiva presente tra quest'ultimo e l'ambidestrit  sequenziale.

Come di evince dalla figura 3.18 nel caso dell'ambidestrit  simultanea, l'attivit  di esplorazione e quella di sfruttamento avvengono nel medesimo segmento temporale t , dalla loro azione simultanea e congiunta viene generata una crescita del livello delle vendite al tempo $t + 1$. Al contrario, nel caso dell'ambidestrit  sequenziale le due attivit  non sono svolte nel medesimo segmento temporale. L'exploration avviene, infatti, al tempo $t - 1$ e l'exploitation al tempo t . Come nel caso precedente tuttavia,   dalla loro azione congiunta che si registra una crescita significativa e positiva del livello delle vendite.

Inoltre, cos  come nel modello di Zahra e George (2002)⁶ la capacit  di esplorazione precede quella di sfruttamento, nel modello di Rothaermel e Deeds (2004)⁷, elaborato sugli studi concernenti le alleanze strategiche, la sequenza ambidestra viene rappresentata nel modo che segue: Exploration Alliances \rightarrow Products in Development \rightarrow Exploitation Alliances \rightarrow Products on Market.

Il successo di lungo periodo   quindi garantito se un'organizzazione alterna diligentemente attivit  di esplorazione e sfruttamento. In un contesto di mercato mutevole come il nostro stringere delle alleanze esterne   una maniera efficace per trovare un equilibrio tra exploitation ed exploration e per aumentare in questo modo la crescita non solo delle vendite ma anche e soprattutto del livello della conoscenza. Il rapporto tra alleanze e ambidestrit  verr  approfondito nel prossimo paragrafo.

⁶ Il contributo di Zahra e George (2002)   illustrato al paragrafo 2.2.

⁷ Il modello di Rothaermel e Deeds (2004) viene analizzato al paragrafo 3.5.

3.5 AMBIDESTRITÀ SIMULATANEAE SEQUENZIALE NEL SISTEMA DELLE ALLEANZE STRATEGICHE

La nostra analisi concernente l'ambidestrit  ha riposto l'attenzione principalmente sui meccanismi organizzativi e cognitivi che rendono possibile il suo raggiungimento. Come gi  notato da Cohen, Levinthal (1990) e March (1991), i processi d'innovazione e di accumulazione della conoscenza pongono l'accento sull'importanza delle fonti esterne, soprattutto nella fase di esplorazione. L'interrelazione poi tra conoscenza interna ed esterna gioca un ruolo fondamentale nel rinnovamento del modello di business. A parere di chi scrive, infatti, accade sovente che le risorse dell'innovazione si trovino al di fuori dei confini organizzativi. Nonostante la presenza di vere e proprie unit  esplorative, al giorno d'oggi, per fare innovazione, non ci si pu  ricondurre esclusivamente al loro operato.

Inoltre rimane ancora da chiarire come, nel caso dell'ambidestrit  strutturale, la forma delle unit  di esplorazione evolva nel corso del tempo. Il contesto competitivo delle unit , infatti, cambia e da monopolistico si trasforma a poco a poco in concorrenziale. Durante questo processo di metamorfosi, le unit  di successo, aumentando significativamente le loro performance, alterano l'equilibrio organizzativo e fanno in modo che l'impresa investa pi  risorse nelle attivit  di sfruttamento delle opportunit . Perci    necessario capire se le unit  strutturalmente differenziate assumano un primo orientamento rivolto all'esplorazione per poi cambiare e passare a un altro pi  rivolto allo sfruttamento (Raisch, Birkinshaw, Probst, Tushman, 2009).

Posto che la conoscenza esterna   di rilevanza fondamentale nei processi d'innovazione, dobbiamo focalizzare la nostra attenzione sulla comprensione del modo in cui la logica ambidestra pu  essere declinata alla situazione economica attuale del nostro Paese. Se la struttura organizzativa ambidestra, intesa nella sua accezione originale, infatti, ben si presta al sistema economico americano formato da grandi corporation, la stessa cosa non pu  avvenire nel

nostro Paese, dove la grande impresa è affiancata da una miriade di PMI. Queste ultime, specialmente di recente, sono state protagoniste non solo del sistema nazionale, sancendo la nascita del quarto capitalismo, ma anche del panorama mondiale, data la loro presenza e ruolo focale nel più vasto fenomeno della rete.

Reti e alleanze tra imprese rappresentano oggi, in un ambiente caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, i meccanismi portanti dell'apprendimento organizzativo e del rinnovamento continuo della conoscenza. Le relazioni intessute a monte e a valle della filiera cognitiva, rendono possibile lo svolgimento congiunto delle attività di esplorazione e sfruttamento. I concetti di rete e di ambidestrit  appaiono indissolubilmente legati e sicura fonte di un successo che dipende sempre pi  dalla capacit  delle organizzazioni di produrre e scambiare la conoscenza.

Se in precedenza il vantaggio competitivo veniva essenzialmente individuato nella capacit  dell'impresa, di essere innovativa, ora l'attenzione si sposta sull'importanza di saper accumulare conoscenza in quanto fattore generante l'innovazione. Se assumiamo come vera tale ipotesi   necessario affermare che la competenza critica da acquisire per vincere nell'arena competitiva,   la comprensione dei meccanismi di gestione della conoscenza. Quest'ultima soprattutto grazie a fenomeni quali la globalizzazione, la frammentazione e la conseguente nascita delle reti d'impresa assume un ruolo fondamentale.

Nello scenario competitivo internazionale, la creazione di nuova conoscenza dipende dall'interazione con gli altri attori piuttosto che dal meccanismo di tutela del proprio bacino di competenze. La competitivit  non   pi  basata su sistemi produttivi efficienti, su una rete di vendita molto sviluppata o su prodotti di elevata qualit  ma sulla capacit  dell'intera filiera di fornire prestazioni superiori a quelle dei competitor. Ci  significa che per un'impresa verticalmente integrata sorgeranno numerose difficolt  quando si confronter  con organizzazioni meno rigide e aventi l'opportunit  di acquisire le risorse a condizioni pi  favorevoli.

Quando l'innovazione diventa un gioco di squadra che si articola lungo la supply chain, sia le imprese a monte sia quelle a valle devono apportare una

qualche modifica al loro assetto competitivo. Clienti e fornitori devono contribuire attraverso i loro ruoli diversi a creare valore all'interno della filiera e a instaurare la logica del "learning by cooperating". Sempre più la difendibilità dei vantaggi competitivi di un'impresa risiede, non nel controllo (e nell'esclusione di terzi) della conoscenza ritenuta strategica- la quale nei contesti turbolenti come quelli attuali diventa rapidamente obsoleta- bensì nella capacità dell'impresa di creare continuamente nuove conoscenze, anche e soprattutto mediante lo sviluppo di relazioni e collaborazioni che favoriscano la generazione e la valorizzazione delle conoscenze stesse, grazie ai meccanismi innescati dalla condivisione. (Bordignon 2010, p. 202). La capacità di interagire con altre organizzazioni, chiamata capacità di relazione, accelera l'accesso alla conoscenza e il suo trasferimento con effetti rilevanti sulla crescita dell'innovazione (Lorenzoni, Lipparini, 1999).

È noto ormai da qualche tempo che quando l'incertezza sul mercato aumenta le imprese tendono a interagire di più e i manager scelgono deliberatamente di entrare a far parte di una rete che consenta loro concentrare tutti gli sforzi nel miglioramento delle core competencies. La logica "learning by cooperating" permette, infatti, ai vertici aziendali di individuare informazioni critiche e suggerimenti tecnici continui, incentivando in questo modo le cooperazioni di lungo periodo con i partner. In una rete che apprende, la conoscenza interna alle organizzazioni consente di apprezzare e selezionare le capacità esterne e l'interazione esterna, consente alle imprese di migliorare le competenze interne. Non dobbiamo, infatti, erroneamente pensare che le capacità interne siano sostituite da quelle appartenenti alle altre organizzazioni che fanno parte della rete. La collaborazione è utilizzata in primis per espandere e migliorare le proprie competenze attraverso la capacità di assorbimento su cui abbiamo precedentemente riflettuto.

La qualità dei partner e le loro competenze distintive forniscono una grande flessibilità, cambiando in modo considerevole anche la struttura dei costi. Organizzare una piccola o media impresa secondo il modello presentato in apertura del capitolo, sembrerebbe un obiettivo irraggiungibile allo stato delle finanze odierno delle PMI. Tuttavia, se pensiamo all'organizzazione ambidestra come un'impresa diffusa in cui collaborano attori diversi, allora

applicare la logica dell'ambidestrit  non sembra pi  un traguardo irraggiungibile. Quando le attivit  di esplorazione sono condivise all'interno della rete, la qualit  dell'innovazione che ne risulta avr  di certo un valore superiore rispetto a quella frutto della ricerca di una singola organizzazione.

Quando anche una sola unit  della rete opera con spirito imprenditoriale aiuta a mantenere in uno stato di "alertness" tutto il sistema e il potenziale delle imprese che lo formano aumenta. Inoltre l'abilit  di interagire aiuta il rinnovamento riducendo la resistenza al cambiamento e l'inerzia organizzativa. Una volta che l'impresa inizia a collaborare sviluppa delle interazioni che conducono ad altre interazioni. Se la "conoscenza genera conoscenza" (Nonaka, 1994) anche le relazioni generano nuove relazioni. Le medie imprese italiane costruiscono spesso il loro vantaggio competitivo non solo sulla capacit  di introdurre innovazioni di prodotto ma anche e soprattutto sull'abilit  di ripensare la struttura organizzativa interna, che si apre ora a nuove relazioni esterne. Alcune affermate realt  aziendali hanno riscontrato un grande successo grazie ad una definizione allargata d'innovazione. La fama di Morellato ad esempio   certamente basata su un'innovazione tecnologica di prodotto (gioiello easy to wear) ma anche su innovazioni di processo, organizzative e di marketing.

Come verr  testimoniato dal caso studiato in quest'analisi,   la rete di cui fanno parte tante piccole e medie imprese a dare un significato alla logica ambidestra nel nostro Paese. Mediante ricombinazioni di risorse, antiche e nuove, e competenze diversificate e specializzate, l'innovazione diventa dunque un processo distribuito in cui la rete diventa il contesto in cui si alimenta e si realizza l'innovazione stessa (Volpato, 2007, p.197).

A supporto di quanto detto finora citiamo il contributo di Rothaermel e Deeds (2004). Accanto a loro molti autori hanno evidenziato la relazione positiva che esiste tra il portafoglio di alleanze di un'impresa e la sua performance nel campo dell'innovazione. Le alleanze permettono alle organizzazioni di aumentare le loro capacit  di sviluppo e di minimizzare l'incertezza acquisendo e sfruttando la conoscenza sviluppata da altri. Dalla generazione di nuove idee al lancio del nuovo prodotto, l'esplorazione e lo sfruttamento della conoscenza

ricoprono un ruolo centrale. L'intero processo produttivo, infatti, può essere visto come un processo di incorporazione di nuova conoscenza nell'oggetto in questione. Tuttavia, per comprendere al meglio la relazione che intercorre tra il sistema di alleanze e i risultati della funzione R&S bisogna considerare il tipo di apprendimento che caratterizza i vari step del processo. Infatti a livelli diversi dello sviluppo del nuovo prodotto corrispondono differenti tipi di alleanze attraverso cui le imprese possono collaborare.

La propensione dell'organizzazione a formare un tipo di alleanze piuttosto che un altro dipende dalla sua dotazione di risorse. L'attività di esplorazione crea nuove opportunità ma anche i presupposti per lo sfruttamento. Le alleanze di tipo exploitative quindi dipendono in larga misura dalle attività di esplorazione svolte in precedenza. Più in particolare Rothaermel e Deeds (2004), propongono un sistema di sviluppo del prodotto in cui dalle alleanze di tipo explorative, nascono quelle di tipo exploitative. Come possiamo notare, il loro modello descrive il processo attraverso cui la conoscenza acquisita mediante l'attività di esplorazione, viene incorporata all'oggetto dell'innovazione. Perciò, come già più volte sottolineato, le alleanze explorative precedono lo sviluppo del prodotto mentre quelle exploitative ne preludono l'introduzione nel mercato.

Le ipotesi principali sottostanti la loro indagine sono due. Le riportiamo qui di seguito:

Hypotesis 1. There exists a system of new product development linking exploration alliances to products on the market with exploration alliances predicting products in development, products in development predicting exploitation alliances, and exploitation alliances predicting products on the market. (Rothaermel, Deeds, 2004, p. 206)

Hypotesis 2. The product development path leading from exploration alliances to products on the market is moderated negatively by firm size. (Rothaermel, Deeds, 2004, p. 208)

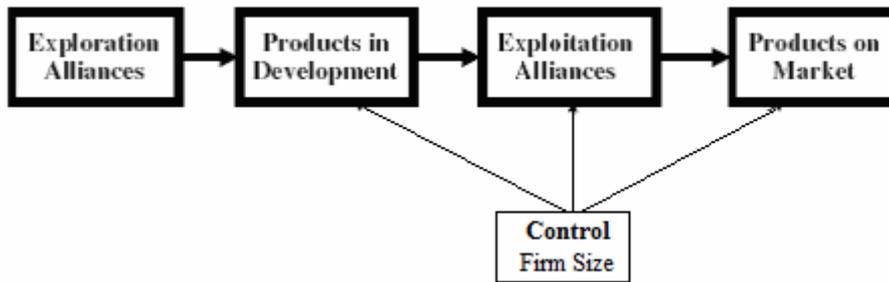
Gli investimenti in processi di innovazione condotti attraverso le alleanze creano delle situazioni di vantaggio nello sviluppo dei nuovi prodotti che a loro volta spingono le imprese a stringere alleanze di sfruttamento per la commercializzazione.

Nelle prime fasi di un'innovazione di prodotto, l'impresa cerca opportunità che possano portare nuovi benefici. Durante la fase di scoperta viene quindi attivato un processo di esplorazione durante il quale emergono nuove capacità da sfruttare per creare valore. Una volta acquisite le abilità e conoscenze necessarie attraverso il processo di esplorazione, le organizzazioni possono svolgere le attività di sfruttamento. Teoricamente, secondo Rothaermel e Deeds (2004) l'exploitation non può per definizione avvenire se manca l'exploration. In realtà la maggior parte delle organizzazioni svolge le due attività contemporaneamente perché è impegnata su diversi livelli di sviluppo per prodotti differenti. Nel modello (Fig.3.19) proposto dai due autori vi sono quattro step:

- *Exploration Alliances*: nella prima fase sono create le alleanze di tipo esplorative che sono mirate a scoprire qualcosa di nuovo. Esse si focalizzano sulla lettera "R" del processo di ricerca e sviluppo (Koza, Lewin, 1998). Per ottenere i risultati previsti serve molto tempo e i guadagni sono molto variabili.
- *Products in Development*: nella seconda fase l'impresa ricerca le capacità complementari (di produzione, di marketing, di distribuzione) necessarie per la commercializzazione del nuovo prodotto.
- *Exploitation Alliances*: nella terza fase vengono avviate delle alleanze di tipo exploitative. Esse sono incentrate nella lettera "D" del processo di R&D e hanno l'obiettivo di diffondere le conoscenze esistenti oltre i confini aziendali e di generare delle sinergie che poi sono condivise dai partner.
- *Products on Market*: nella quarta fase, grazie alle alleanze di tipo exploitative i nuovi prodotti possono essere lanciati nel mercato e commercializzati.

Figura 3.19

Exploration/Exploitation Alliances



Fonte: nostro adattamento da Rothaermel, Deeds , 2004, p. 202

Le suddette fasi sono tutte collegate da un sistema integrato che dalle alleanze esplorative porta alla commercializzazione dei nuovi prodotti. Si badi bene però, che i quattro step del processo di sviluppo sono interconnessi non per effetto di una causazione diretta ma in senso statistico. In altri termini, le imprese che investono di più in alleanze di tipo esplorative hanno probabilità maggiori di sviluppare nuovi prodotti, le imprese che sviluppano nuovi prodotti hanno più probabilità di stringere alleanze di tipo exploitative ed infine le organizzazioni che stipulano alleanze di sfruttamento hanno maggiori probabilità di introdurre nuovi prodotti sul mercato.

Per testare la validità delle loro ipotesi gli autori indagano le alleanze formate tra imprese appartenenti al settore delle biotecnologie. Più in particolare, il campione oggetto della ricerca comprende tutte le imprese biotecnologiche che si impegnano nelle fasi di ricerca, sviluppo e commercializzazione attraverso delle alleanze. Queste ultime, come sostengono Koza e Lewin (1998), sono suddivise sulla base della motivazione per la quale vengono in essere. Le alleanze di tipo esplorative nascono dal desiderio dell'impresa di scoprire nuove opportunità, mentre le alleanze di tipo exploitative sono indotte dal desiderio di sfruttare meglio le risorse e le capacità esistenti all'interno dell'organizzazione. Perciò le alleanze che si focalizzano sulla ricerca e sviluppo sono solitamente esplorative mentre quelle incentrate sulla commercializzazione sono di sfruttamento.

Nel modello degli autori vengono prese in considerazione 325 imprese appartenenti al settore delle biotecnologie che hanno stretto, in un arco temporale di 25 anni, tra il 1973 e il 1997, 2565 alleanze. Di queste ultime, 1072 (42%) sono risultate essere di tipo esplorative e 1493 (58%) di tipo exploitative. In media un'impresa tecnologica all'interno del campione, ha stipulato 3 alleanze di esplorazione e 5 di sfruttamento, ha introdotto alla fine del processo un nuovo prodotto sul mercato ed al suo interno vi operano 161 dipendenti.

Per convalidare la *prima ipotesi*, gli autori avanzano un modello di equazioni strutturali in cui i prodotti sul mercato sono funzione delle alleanze di sfruttamento, le alleanze di sfruttamento sono a loro volta funzione dei prodotti in sviluppo ed infine questi ultimi sono funzione delle alleanze di esplorazione, date certe variabili di controllo tra cui annoveriamo la *dimensione dell'impresa*.

Come affermano Rothaermel e Deeds (2004, p.211):

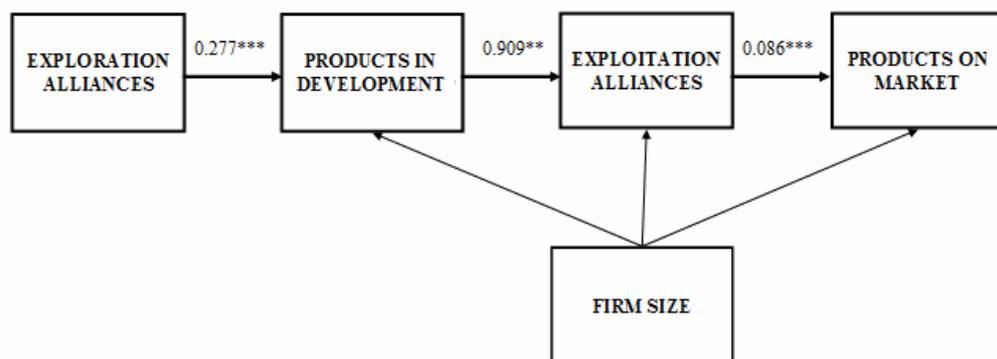
Products on the market = f (Exploitation alliances, Controls)

Exploitation Alliances = f (Products in development, Controls)

Products in development = f (Exploration Alliances, Controls)

Figura 3.20

Risultati del modello di equazioni strutturali



* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Fonte: nostro adattamento da Rothaermel, Deeds, 2004, p. 213

I risultati di tale modello indicano quindi che i prodotti in sviluppo sono una funzione statisticamente significativa ($p < 0.001$) delle alleanze di

esplorazione, le alleanze di sfruttamento sono funzione statisticamente significativa ($p < 0.01$) dei prodotti in sviluppo e i prodotti sul mercato sono funzione statisticamente significativa ($p < 0.001$) delle alleanze di sfruttamento. Tale successione di eventi altro non rappresenta che un'ambidestrit  sequenziale in cui all'attivit  di esplorazione segue quella di sfruttamento.

Una volta dimostrata la catena causa-effetto delle successioni probabilistiche, gli autori nella *seconda ipotesi* del modello, affermano che tale successione di eventi   moderata negativamente dalla dimensione dell'impresa. Ci  avviene perch  una piccola organizzazione non dispone delle risorse necessarie per condurre il processo di sviluppo dei nuovi prodotti da sola e perci  stringe delle alleanze. Tuttavia, man mano che l'impresa cresce tender  a sviluppare internamente i prodotti pi  interessanti in termini di innovazione, evitando in questo modo il rischio di espropriazione da parte di imprese pi  grandi che possiedono un potere di contrattazione maggiore. Perci  quando introduciamo come parametro di controllo la dimensione, quest'ultima influisce negativamente sull'intero sistema. La seconda ipotesi viene verificata dagli autori attraverso un modello di regressione di cui abbiamo sintetizzato i contenuti pi  rilevanti in fig. 3.21.

Figura 3.21

Risultati del modello di regressione

	Products in development	Exploitation alliances	Products on market
Exploration Alliances × Size	- 0.103 ***	/	/
Products in development × Size	/	- 0.039 **	/
Exploitation Alliances × Size	/	/	- 0.190 **

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Fonte: nostro adattamento da Rothaermel, Deeds, 2004, p. 214

Come si evince dai dati presentati dagli autori, vi   un'interazione negativa e statisticamente significativa ($p < 0.001$) tra le alleanze di esplorazione di

un'impresa e la sua dimensione. Infatti, regredendo la variabile dipendente rispetto alla combinazione delle exploration alliances e la dimensione, si trova una relazione negativa. Perciò man mano che l'impresa aumenta la sua dimensione, le alleanze di esplorazione diventano meno rilevanti per i prodotti in sviluppo.

Anche l'interazione tra i prodotti in sviluppo e la dimensione dell'impresa è negativa e significativa ($p < 0.01$). Infatti, regredendo la variabile dipendente rispetto alla combinazione dei prodotti in sviluppo e la dimensione, si trova una relazione negativa. In questo caso man mano che l'impresa cresce i prodotti in sviluppo giustificano sempre meno la stipulazione di alleanze di sfruttamento.

Infine anche regredendo la variabile dipendente rispetto alla combinazione tra exploitation alliances e la dimensione si verifica una relazione negativa e significativa ($p < 0.01$). Quest'ultima implica che all'aumentare della crescita dell'organizzazione, le alleanze di sfruttamento non avranno più un ruolo fondamentale per l'introduzione di nuovi prodotti sul mercato. Queste tre interazioni negative supportano tutte insieme la seconda ipotesi e suggeriscono appunto il sentiero di sviluppo del prodotto che parte dalle alleanze di esplorazione e finisce con il lancio sul mercato è negativamente moderato dalla dimensione dell'impresa.

Quindi secondo Rothaermel e Deeds (2004) la dimensione dell'organizzazione è una variabile che influisce molto sul processo di sviluppo dei nuovi prodotti. Le alleanze tra imprese di grandi e piccole dimensioni raramente hanno successo. Le piccole imprese, infatti, godono di uno scarso potere contrattuale e sono forzate a condividere i loro progetti a condizioni sub-ottimali. Inoltre, a qualsiasi step del processo produttivo un'impresa può decidere di stringere delle alleanze. Se i mercati sono efficienti non vi è necessità di un'integrazione verticale e ogni impresa può specializzarsi sulle rispettive competenze ad un livello diverso del processo di sviluppo.

Tuttavia, il mercato per l'acquisizione di conoscenza che si realizza quando organizzazioni diverse possiedono competenze complementari, non sempre funziona in modo appropriato (Williamson, 1985). Infatti, alcuni studi

dimostrano che in presenza di alti costi di transazione le imprese tendono all'integrazione verticale. Oltre a questi costi vi sono altri tipi di impedimenti che limitano l'efficienza del mercato. Le imprese devono sopportare i rischi associati a specifici investimenti i cui guadagni sono incerti. Problemi sorgono anche in materia di proprietà intellettuale, in particolare in quei Paesi le cui regolamentazioni non sono pienamente specificate o sono deboli. Inoltre il trasferimento di conoscenza tacita da un'organizzazione all'altra rappresenta una sfida di non facile attuazione.

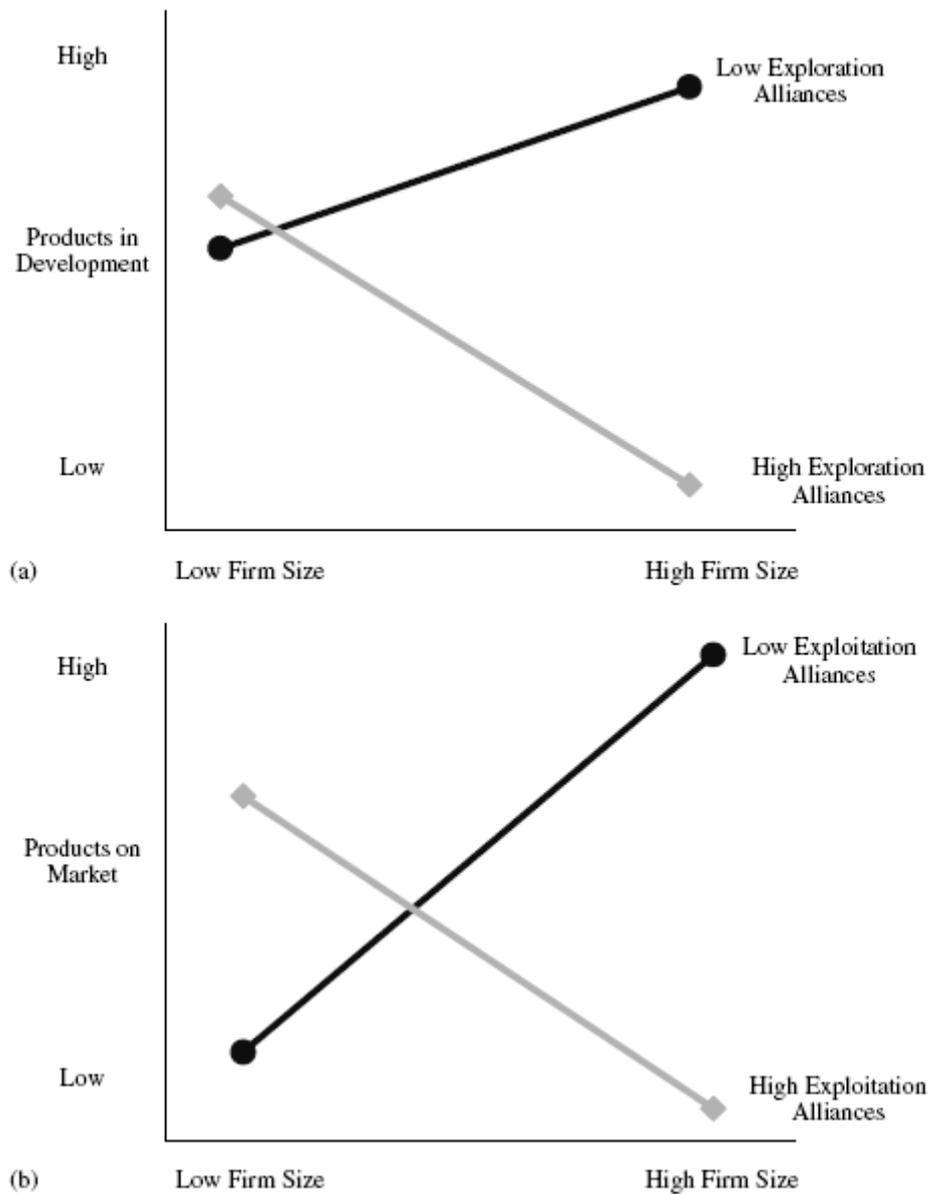
Rothaermel e Deeds (2004) dimostrano che vi è una relazione negativa tra la dimensione dell'impresa e i prodotti in via di sviluppo per un alto numero di alleanze di tipo esplorative (Fig. 3.22a). La stessa cosa avviene tra la dimensione dell'impresa e i prodotti presenti sul mercato quando vi è un alto numero di alleanze di tipo exploitative (Fig. 3.22b). Al contrario una relazione positiva è presente tra la dimensione dell'impresa e i prodotti in via di sviluppo o sul mercato per un basso numero di alleanze sia di tipo esplorative sia di tipo exploitative.

Più specificatamente, nonostante all'inizio non vi sia una differenza significativa in termini di prodotti, man mano che aumenta la dimensione dell'impresa, le organizzazioni che stipulano un numero basso⁸ di alleanze di esplorazione tendono ad avere un maggior numero di prodotti in sviluppo (Fig. 3.22a). La stessa cosa si può dire per le alleanze di sfruttamento: all'aumentare della dimensione dell'organizzazione, le imprese che stringono un basso numero di alleanze exploitative introducono un maggior numero di prodotti nel mercato.

⁸ Con "basso" intendiamo un numero al di sotto della media che nel modello in esame, per le alleanze di esplorazione è pari a 3, mentre per quelle di sfruttamento è pari a 5.

Figura 3.22

Explorative/Exploitative Alliances



Fonte: Rothaermel, Deeds, 2004, p. 216

In breve, le alleanze tra piccole e grandi organizzazioni falliscono per due ordini di motivi. In primo luogo, a causa degli squilibri di potere che caratterizzano tali accordi. In secondo luogo, come già sottolineato, all'aumentare della sua dimensione l'impresa avrà tutto l'interesse a mantenere internamente lo sviluppo di prodotti promettenti realizzando, tramite le alleanze, quelli meno interessanti in termini di innovazione. Come infatti previsto dalle teorie di Williamson (1985), Akerlof (1970) e quella "pecking

order” concernente la struttura del capitale (Myers, Majluf, 1984), le imprese, all’aumentare della loro dimensione, minimizzano i rischi di espropriazione da parte delle grandi organizzazioni sostituendo progressivamente le risorse esterne con quelle interne.

Come affermano Rothaermel e Deeds:

“Firms do not opt unconditionally for interdependence, but rather moderate their interdependence with increasing independence through vertical integration on a project-by-project basis. As more internal resources become available to the firms, they become less reliant upon external alliance sources of knowledge and capital”. (Rothaermel, Deeds, 2004, p. 218)

Se accettiamo quanto affermato dagli autori allora potremmo dedurre che quando le alleanze avvengono tra partner di dimensione simile esse sono lo strumento più utile per lo svolgimento dell’attività di innovazione. Le alleanze strategiche, siano esse di tipo esplorative o di tipo exploitative, possiedono le caratteristiche dei loosely coupled system o LCS (Weick, 1976), formati da un certo numero di soggetti indipendenti che però interagiscono in modo strutturato per lo sviluppo di nuovi prodotti o processi. Il nodo cruciale dei LCS, e quindi delle alleanze globali, è la necessità per l’impresa di individuare il corretto equilibrio tra l’esercizio di un controllo sulle componenti chiave del sistema per difendere i propri interessi e l’opportunità di cooperare per non ridurre gli effetti determinati dall’alleanza (Caroli 2012, p. 89). Una volta stabilito tale equilibrio, a parere di chi scrive, le alleanze rappresentano davvero una fonte importante per l’innovazione soprattutto nelle PMI.

Grazie al modello di Rothaermel e Deeds (2004) abbiamo potuto verificare in che modo si susseguono alleanze di tipo esplorative e alleanze di tipo exploitative tuttavia, rimane ancora da chiarire la questione del loro equilibrio per la quale ci avvaliamo del contributo di Lavie e Rosenkopf (2006).

Tradizionalmente le alleanze che creano nuova conoscenza (di tipo esplorative) sono associate alla funzione R&D e quelle che fanno leva sulle competenze esistenti (di tipo exploitative) riguardano il marketing o le vendite. Oltre al campo di indagine *funzionale*, Lavie e Rosenkopf introducono quello *strutturale* e degli *attributi* che indagano rispettivamente la posizione dei partner all’interno del network dell’organizzazione e le loro caratteristiche.

Ogni campo di indagine è formato dalle due dimensioni exploration ed exploitation. Perciò un'organizzazione può costituire un'alleanza di R&D (function exploration), con un partner con cui aveva già collaborato (structure exploitation) ma che è diverso, in termini di dimensione e di settore, dagli altri partner dell'organizzazione (attribute exploration). In ogni campo di indagine l'organizzazione può muoversi dalla dimensione exploration a quella exploitation e viceversa nel corso del tempo. In figura 3.23 classifichiamo in sintesi i campi d'indagine teorizzati dagli autori i quali rispondono a tre domande: qual è la funzione dell'alleanza nella catena del valore (function)? Con quali tipi di partner l'organizzazione è solita stringere delle alleanze (structure)? In che misura i nuovi partner differiscono da quelli precedenti (attribute)?

Figura 3.23

Domains of Exploration-Exploitation

DOMAIN	FUNCTION	STRUCTURE	ATTRIBUTE
Exploration	Forming a knowledge-generating R&D alliance	Forming an alliance with a new partner that as no prior ties to the firm	Forming an alliance with a partner whose organizational attributes differ from those of prior partners
Exploitation	Forming a knowledge-leveraging marketing/production alliance	Forming recurrent alliances with a partner that has prior ties to the firm	Forming an alliance with a partner whose organizational attributes are similar to those of prior partners

Fonte: nostro adattamento da Lavie e Rosenkopf, 2006, p.799

Dalla figura 3.21 si evince che vi sono tre campi diversi a caratterizzare exploration ed exploitation che tutti insieme descrivono la tipologia di alleanza:

- *Function exploration-exploitation*: le imprese che formano delle alleanze nell'ambito R&D introducono nuove tecnologie che nascono dall'attività di exploration mentre le organizzazioni che si affidano alle alleanze per la commercializzazione, utilizzando partner e tecnologie già noti, intraprendono attività di exploitation. Le alleanze esplorative si impegnano nelle attività a monte della catena del valore, consentendo ai partner di condividere conoscenza tacita. Al contrario le alleanze di sfruttamento si concentrano sulle attività a valle della catena del valore come quelle di marketing e di commercializzazione che fanno leva ed uniscono le competenze esistenti dei partner attraverso scambi di conoscenza esplicita. Per questo motivo le attività di acquisizione e generazione di nuova conoscenza sono state associate ad alleanze concernenti la funzione R&D, mentre le attività di integrazione e implementazione sono collegate alle alleanze concernenti la funzione marketing.
- *Structure exploration-exploitation*: questo campo di indagine prende in considerazione la posizione dei partner all'interno del network di relazioni dell'organizzazione. Le alleanze ricorrenti tra imprese sono considerate di tipo exploitative mentre le alleanze formate con nuovi partner sono di tipo explorative. Quando un'impresa stipula delle alleanze ricorrenti con un selezionato gruppo di organizzazioni, può affidarsi su accordi e canali preesistenti per facilitare l'accesso e il trasferimento della conoscenza all'interno del network. La vicinanza di alcuni partner all'interno della rete d'impresa favorisce il flusso della conoscenza e dell'informazione e aumenta l'efficienza della collaborazione. Formando delle alleanze con partner familiari, un'organizzazione può inoltre fare affidamento sull'esperienza precedente e sulla fiducia interorganizzativa che insieme aumentano la solidità della cooperazione. Questo modello di formazione delle alleanze corrisponde al nozione di exploitation affermata da March (1991). Al contrario, quando i partner non hanno nessun tipo di legame anteriore con l'impresa, quest'ultima non può fare affidamento su esperienze pregresse tuttavia, può ampliare la sua ricerca con una conoscenza che

non è immediatamente disponibili all'interno del network. Poiché la ricerca di partner al di fuori dei confini organizzativi offre allo stesso tempo nuove opportunità ma anche una maggiore incertezza e rischi, le alleanze con queste caratteristiche vengono definite *explorative*.

- *Attribute exploration-exploitation*: questo campo si riferisce alla variazione intertemporale degli attributi dei partner con cui l'organizzazione stringe un'alleanza. Quando un'impresa stipula un accordo con un partner che possiede degli attributi organizzativi diversi rispetto a quelli dei partner precedenti siamo in presenza di un accordo di tipo *explorative*. Al contrario se un'impresa stringe insistentemente delle *partnership* con altre organizzazioni simili tra loro per dimensione o settore d'appartenenza può con successo applicare le sue esperienze precedenti al processo di apprendimento. Tuttavia, persistendo ad allearsi con gli stessi partner, l'impresa raggiunge dei miglioramenti basati sulla ripetizione, un apprendimento esperienziale e una specializzazione che sono associati all'attività di *exploitation*.

Tali campi d'indagine sono concettualmente distinti tuttavia, possono essere empiricamente messi in relazione. La figura 3.24 dimostra a questo proposito come debbano essere intesi questi tre concetti di *exploration-exploitation* nella realtà. Applicando il contributo di Lavie e Rosenkopf alle alleanze del caso Morellato, di cui verranno dati i dettagli nell'ultimo capitolo di questa trattazione, si ottiene lo schema che segue.

Figura 3.24

Exploration-Exploitation Alliances nel caso Morellato

Anno	Alleanze	Function	Structure	Attribute
2001	Morellato+Silmar = Molecole	Exploration	Exploration	Exploration
2004	Morellato+ Ily = Paradigma	Exploitation	Exploration	Exploration
2005	JV Morellato Shao Tai	Exploitation	Exploitation	Exploitation
2006	Acquisizione Sector	Exploration Exploitation	Exploration	Exploration
2007	-Acquisizione Dip -Accordo Coin -Accordo Timex	-Exploitation -Exploitation -Exploitation	-Exploration -Exploration -Exploration	-Exploration -Exploration -Exploration
2008	JV Morellato India Ltd	Exploitation	Exploration	Exploration

Dalla figura emerge che per quanto concerne il campo “function”, Morellato negli ultimi anni ha concentrato la sua strategia nella stipulazione di alleanze di tipo exploitative. Numerosi sono stati, infatti, gli accordi per il miglioramento della distribuzione e commercializzazione dei prodotti. Per quanto concerne i campi “structure” e “attribute”, è evidente che il gruppo ha preferito nel tempo, stringere alleanze di tipo explorative con nuovi partner, ad eccezione di quelli cinesi che sono i soci dell’agenzia pubblicitaria con la quale Morellato collaborava ai tempi dei primi passi sul mercato cinese. Detto questo si può concludere che nel caso in questione, la tendenza dell’organizzazione allo sfruttamento nel campo “function” è bilanciata dall’attività di esplorazione nei campi “structure e attribute”. Perciò, grazie ai diversi tipi di alleanze che si è costruito nel corso del tempo, il gruppo Morellato è riuscito ad equilibrare attività di exploration e di exploitation simultaneamente in campi diversi.

Secondo Lavie e Rosenkopf quando un’impresa trova l’equilibrio tra exploration ed exploitation attraverso la formazione di alleanze strategiche, non bisogna considerare soltanto gli stimoli esterni provenienti dalle condizioni del settore, ma anche le pressioni organizzative interne. Nella prospettiva dell’apprendimento organizzativo (March, 1991), infatti, l’inerzia spinge le

organizzazioni verso le attività di exploitation mentre l'ACAP, la capacità di assorbimento, conduce all'exploration.

Nel contesto delle alleanze quindi, le pressioni inerziali inducono le imprese ad affidarsi alle routine organizzative per selezionare i partner, stabilire dei meccanismi di governo per le alleanze, allocare le risorse e controllare che gli obiettivi siano raggiunti. L'inerzia limita le alleanze che possono generare nuova conoscenza (alleanze R&D) poiché queste ultime richiedono molta più interazione e scambio di informazioni rispetto a quelle, per esempio, di marketing. La selezione dei nuovi partner è basata sulla familiarità, fiducia e sull'esito delle collaborazioni passate. Perciò anche se sarebbe più opportuno cercare nuovi partner, la scelta ricade sempre all'interno della vecchia cerchia. In ogni caso, se il suddetto modo di selezione fallisce, l'organizzazione continuerà a cercare dei partner che corrispondono al profilo prestabilito dalle routine. Quindi in tutti e tre i campi d'indagine rispettivamente funzionale, strutturale e degli attributi, l'inerzia favorisce la dimensione "exploitation".

Al contrario, l'ACAP favorisce l'attività di exploration. La capacità di assorbimento aiuta le organizzazioni a identificare le opportunità emergenti e a comprenderne il valore commerciale. Perciò l'ACAP favorisce la ricerca di nuove tecnologie e di conoscenze esterne facilitando le alleanze che riguardano la funzione R&D. Affinché possa essere acquisita nuova conoscenza, è necessario stabilire alleanze con partner nuovi che abbiano caratteristiche diverse rispetto a quelli già presenti nel network dell'organizzazione. Perciò contrariamente all'inerzia, l'ACAP incoraggia la dimensione "exploration" nei tre campi d'indagine.

La tensione tra l'inerzia e l'ACAP rende lapalissiano il trade-off tra exploitation ed exploration che caratterizza ogni campo d'indagine. Sia la dimensione esplorativa sia quella di sfruttamento sono path dependent. L'inerzia favorisce le routine che sono frutto di un apprendimento trial-error e della selezione di comportamenti anteriori. L'esperienza accumulata nella fase di sfruttamento rinforza le routine in ogni campo d'indagine. Inoltre visto che l'abilità di esplorare le nuove opportunità e di capire, valutare e acquisire nuova conoscenza dipende dall'esperienza cognitiva anteriore, si può dire che

anche l'ACAP sia path-dependent. Perciò dato che la path-dependence caratterizza sia la dimensione dell'exploration sia quella dell'exploitation all'interno dei tre campi d'indagine, l'esperienza anteriore concernente l'exploration (exploitation) rinforza la tendenza a esplorare (sfruttare) le opportunità presenti all'interno di ogni campo d'indagine.

Date le contrastanti pressioni imposte dall'inerzia e dall'ACAP, trovare un equilibrio tra le due dimensioni sembra un obiettivo molto sfidante. Come affermano Lavie e Rosenkopf, le organizzazioni possono evitare le inefficienze che emergono dall'interazione di exploration ed exploitation all'interno di ogni campo d'indagine, perseguendo un'altra forma di equilibrio. Più in particolare, gli autori suggeriscono che l'equilibrio può essere raggiunto grazie ad alleanze tra campi diversi. In altri termini, attraverso le alleanze, le organizzazioni possono realizzare l'attività di esplorazione in certi campi e quella di sfruttamento in altri. Condurre entrambe le attività all'interno dello stesso campo d'indagine comporta, infatti, alti livelli d'incertezza e rischio. Da un lato, se l'attività di esplorazione fosse condotta in tutti e tre i campi, le organizzazioni dovrebbero affrontare non solo un rischio tecnologico ma anche la sfida manageriale di collaborare con nuovi partner che possiedono caratteristiche poco familiari. Dall'altro se le organizzazioni svolgessero solo l'attività di sfruttamento, limiterebbero la loro attività di ricerca restringendo le opportunità e focalizzandosi solo sulla conoscenza esistente.

Nel contesto delle alleanze strategiche quindi, le imprese possono trovare un equilibrio tra exploration ed exploitation nel tempo aggiustando gradualmente la loro tendenza a esplorare o a sfruttare le opportunità in ciascun campo d'indagine. Ad esempio come affermano Rothaermel e Deeds (2004), quando un'organizzazione conclude gli sforzi fatti nella collaborazione per lo sviluppo di un nuovo prodotto (exploration) potrebbe passare ad un'alleanza di marketing per la commercializzazione (exploitation). Grazie alle alleanze strategiche quindi l'ambidestrità sequenziale e quella simultanea non sono più due meccanismi distinti per raggiungere l'equilibrio. Come affermano Lavie e Rosenkopf a questo proposito:

“Firms tend to *simultaneously* balance exploration and exploitation *over time and across domains*, so that over time, increases in the level of exploration (exploitation) in one domain will be compensated by decreases in the level of exploration (exploitation) in some other domains”. (Lavie, Rosenkopf, 2006, p.805)

In questo capitolo abbiamo potuto osservare da vicino il significato dell’approccio ambidestro e gli effetti che esso comporta. La questione soprattutto negli ultimi anni ha attirato l’attenzione di molti ricercatori che hanno tentato di esaminarla più approfonditamente.

Vogliamo ora meglio precisare in che modo l’approccio ambidestro può essere adottato dalle piccole e medie imprese che in tutti gli anni di ricerca sono state abbastanza trascurate.

Abbiamo visto che per raggiungere un equilibrio tra exploration ed exploitation sono state presentate tre soluzioni principali: quella strutturale (Tushman, O’Reilly, 1996, 2004), quella contestuale (Raisch, Birkinshaw, 2004) e quella basata sulla leadership (Lubatkin, Simsek, Ling, Veiga, 2006; Mom, Van den Bosch, Volderba 2007). Nonostante questi tre percorsi siano stati analizzati separatamente in questa trattazione, appare chiaro che in realtà essi si sovrappongono. Il significato di ambidestrit  sarebbe incompleto se non considerassimo il legame che c’  tra queste tre soluzioni. Inoltre la teoria ambidestra   stata indirizzata principalmente alle grandi imprese lasciando poco spazio alle piccole e medie organizzazioni. A questo proposito   necessario affermare che, non si pu  applicare in modo disinvolto l’approccio ambidestro studiato per le grandi multinazionali, alle PMI senza considerare le particolarit  che le distinguono.

I contributi degli autori visti finora, affermano che le PMI utilizzano soluzioni diverse per sviluppare l’innovazione rispetto alle grandi imprese. Secondo Cao, Gedajlovic e Zhang (2009)⁹, le organizzazioni che non dispongono di una grande quantit  di risorse, come le PMI, possono trarre benefici dalla “balance dimension” (BD) dell’ambidestrit , mentre le imprese di maggiori dimensioni

⁹ Il contributo di Cao, Gedajlovic e Zhang (2009)   stato analizzato al paragrafo 3.2.

beneficiano maggiormente dalla “combined dimension” (CD). Le PMI non solo sono dotate di risorse diverse ma hanno anche strutture, stili di leadership e reazioni all’ambiente esterno completamente differenti rispetto a quelli delle grandi imprese. Perciò, come affermano Chang e Hughes (2012) dobbiamo verificare come le PMI raggiungono la BD dell’ambidestrità considerando le condizioni strutturali, contestuali e di leadership in modo congiunto. Poiché, infatti, la BD aiuta le organizzazioni a non focalizzarsi eccessivamente sull’exploitation a scapito dell’exploration e viceversa, l’equilibrio tra queste due attività, migliora la performance delle PMI, eliminando i rischi connessi allo svolgimento eccessivo o dell’una o dell’altra.

Anche Andriopoulos e Lewis (2009)¹⁰ affermano che la BD può essere raggiunta attraverso la gestione di tre paradossi dell’innovazione utilizzando tecniche d’integrazione e differenziazione. Inoltre O’Reilly e Tushman (2008) dichiarano che per raggiungere la dimensione dell’equilibrio, le attività di esplorazione e sfruttamento devono essere accomunate da una visione e dei valori condivisi promossi dal senior management cui spetta di coordinare una struttura, un contesto e un processo di governance adeguati. Quindi, come affermano Raisch e Birkinshaw (2008), la teoria dell’innovazione ambidestra richiede di considerare gli effetti simultanei di caratteristiche strutturali, contestuali, e di leadership per raggiungere l’equilibrio (BD).

Più in particolare grazie ai recentissimi studi compiuti da Chang e Hughes (2012) possiamo affermare che nelle piccole e medie imprese l’ambidestrità è favorita da: una *struttura* caratterizzata sia da connettività (connectedness), sia da formalizzazione (formalization); un *contesto* interno caratterizzato da un supporto sociale e un performance management orientato agli obiettivi (goal-based) e agli sforzi compiuti per ottenerlo (effort-based); un *senior management* che presenta un’alta tolleranza per il rischio (risk-taking tolerance) a una grande adattabilità (adaptability) alle condizioni di mercato. Gli effetti di tali caratteristiche strutturali, contestuali e di leadership

¹⁰ Il contributo di Andriopoulos e Lewis viene trattato nel capitolo successivo.

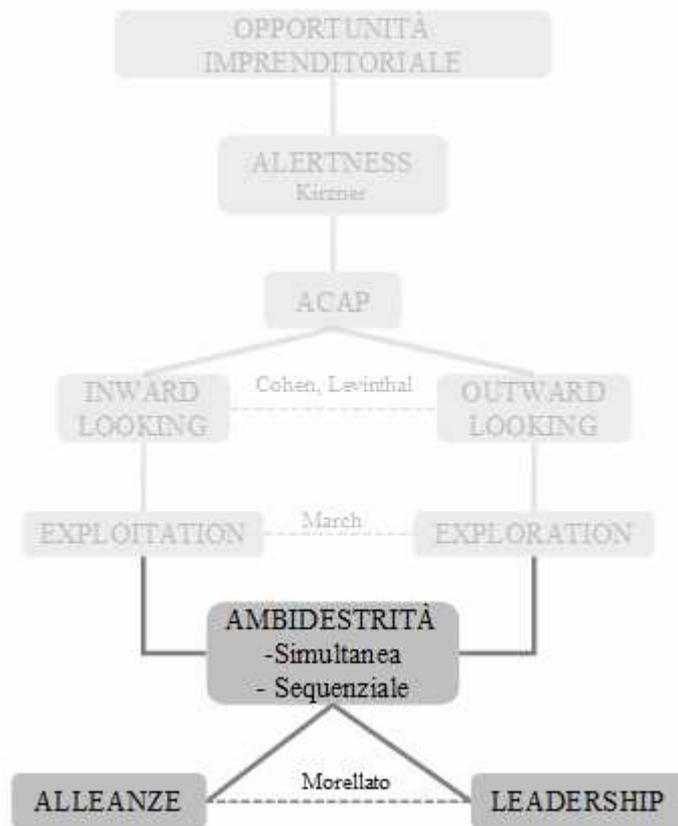
dovrebbero tutti insieme favorire l'equilibrio tra exploration ed exploitation (BD) nonostante la scarsità di risorse che sopportano le PMI.

Inoltre gli autori sostengono che attraverso adeguate soluzioni organizzative internazionali, come le alleanze strategiche, e adottando uno stile di leadership adeguato come proposto da Lubatkin e altri autori (2006), le innovazioni ambidestre sono in grado di fare la differenza soprattutto tra le piccole e medie imprese.

A parere di chi scrive quindi, le alleanze strategiche rappresentano il nesso logico attraverso cui ambidestrit  sequenziale e simultanea possono finalmente coincidere e non rappresentare pi  due poli separati. Come affermano Gupta, Smith e Shalley:

“We start with the everyday observation that organizations operate within a broader social system and as such are interdependent with many other organizations (Pfeffer & Salancik, 1978; Thompson, 1967). Looking through this lens, it may be possible to predict that, under certain conditions, the balance between exploration and exploitation could be achieved at the level of the broader social system rather than at the level of individual organizations. If so, then some organizations may specialize in exploration, some others in exploitation, while the balance between the two is achieved via a market (or quasi-market) interface. Such a scenario is nothing other than the logic of ambidexterity extended and generalized from the context of single organizations (Benner & Tushman, 2003) to the context of the broader social system”. (Gupta, Smith e Shalley, 2006, p. 699)

4. LE TENSIONI PRINCIPALI DELL'APPROCCIO AMBIDESTRO



A conclusione della nostra indagine concernente l'ambidestrit  non possiamo non descrivere le principali tensioni che sono emerse in tanti anni di studi e a cui in futuro dovr  ancora essere dedicata molta attenzione. Oltre, infatti, al tradizionale trade-off tra l'attivit  di esplorazione di nuove capacit  e quella di sfruttamento delle competenze esistenti, Raisch, Birkinshaw, Probst e Tushman (2009) individuano quattro tensioni principali concernenti l'approccio ambidestro.

La prima tensione concerne la differenziazione e l'integrazione, pi  in particolare ci si chiede se queste ultime rappresentino due sentieri alternativi o

complementari per raggiungere l'ambidestrit . La differenziazione si riferisce alla separazione spaziale delle unit  di esplorazione e sfruttamento mentre con il termine integrazione si intende quel meccanismo che consente alle organizzazioni di svolgere contemporaneamente le attivit  di esplorazione e sfruttamento all'interno della stessa unit .

Ad oggi le ricerche affermano che un approccio esclude l'altro tuttavia, dimostrano che sia la differenziazione sia l'integrazione nascondono delle imperfezioni, rimandando ad ulteriori indagini la piena comprensione delle tensioni e della complementarit  che le distinguono.

La seconda tensione riguarda il livello d'analisi dell'ambidestrit . Gli autori si chiedono, infatti, se quest'ultima debba manifestarsi a livello individuale o organizzativo. L'approccio ambidestro propone solitamente dei meccanismi organizzativi per il raggiungimento dell'equilibrio tra exploration ed exploitation. Al contrario, alcuni studi affermano che l'ambidestrit    radicata nell'abilit  dell'individuo di esplorare e sfruttare. I meccanismi organizzativi per , potrebbero essere utili a incoraggiare l'ambidestrit  a livello individuale e l'ambidestrit  individuale potrebbe essere vitale per il corretto funzionamento dei meccanismi organizzativi. Gli autori affermano a questo proposito che gli studi successivi dovranno analizzare l'ambidestrit  attraverso un'indagine multilivello.

La terza tensione si riferisce alle prospettive statiche o dinamiche che caratterizzano l'approccio ambidestro. Sebbene alcune ricerche suggeriscano che le attivit  di esplorazione e di sfruttamento debbano essere svolte in modo sequenziale, la maggior parte degli studi sull'ambidestrit  presenta delle soluzioni che consentono alle organizzazioni di svolgerle simultaneamente. Questi ultimi propongono una visione statica del comportamento organizzativo: le organizzazioni diventano ambidestre adottando una certa configurazione. Tuttavia, data la dinamicit  dei mercati e del contesto economico attuale Tushman e gli altri autori suggeriscono che sarebbe utile sviluppare nuove teorie che uniscano gli elementi statici ad alcuni aspetti dinamici dell'ambidestrit .

Infine, la quarta tensione esplora le prospettive interne ed esterne dell'approccio ambidestro. La ricerca si è finora focalizzata sul modo in cui le organizzazioni svolgono le attività di esplorazione sfruttamento internamente. Come abbiamo visto nel corso della trattazione tuttavia, gli studi sull'innovazione e sui processi cognitivi affermano che per svolgere l'attività di exploration, assume molta importanza l'acquisizione esterna di nuova conoscenza. Alcune ricerche sostengono che l'interrelazione fra i processi della conoscenza interni ed esterni gioca un ruolo fondamentale per il rinnovamento organizzativo. Alla luce di questo si rivela necessario esplorare più in profondità l'influenza reciproca dei processi interni ed esterni nella creazione e mantenimento dell'ambidestrit  dell'organizzazione.

Fin qui abbiamo dato una panoramica generale delle questioni fondamentali concernenti l'ambidestrit , vediamole ora pi  in dettaglio.

4.1 DIFFERENTIATION VERSUS INTEGRATION

Ormai da qualche tempo i ricercatori hanno riconosciuto la complementarità dei ruoli di differenziazione e integrazione nel raggiungimento dei risultati organizzativi. Tuttavia, i principali studi sull'ambidestrit  si sono focalizzati soltanto sull'uno o sull'altro aspetto della tensione. Il primo filone sostiene che   la differenziazione e cio  la suddivisione dei compiti tra unit  diverse a sviluppare dei contesti adeguati per l'esplorazione e lo sfruttamento. In questo approccio le unit  dedite all'exploration hanno dimensioni minori, sono pi  decentralizzate e flessibili rispetto a quelle dedite all'attivit  di exploitation. Tale differenziazione spaziale aiuta le organizzazioni ambidestre a sviluppare e mantenere competenze diverse con le quali indirizzarsi alle incostanti domande del mercato che nascono dalle opportunit  dei business emergenti.

Il secondo filone di studi si   focalizzato invece sull'integrazione. Quest'ultima rappresenta i meccanismi comportamentali che permettono alle organizzazioni di svolgere le attivit  di esplorazione e sfruttamento all'interno della stessa unit . Gibson e Birkinshaw (2004) ad esempio, descrivono il modo in cui il contesto organizzativo consente agli individui di svolgere exploration ed exploitation senza alcuna separazione spaziale. Inoltre Lubatkin e altri autori (2006) affermano che l'integrazione comportamentale del top management team facilita l'elaborazione delle domande di mercato pi  disparate, necessarie per il raggiungimento dell'ambidestrit .

Nel corso del tempo per  i ricercatori si sono resi conto delle imperfezioni che caratterizzano entrambe le visioni. Alcuni critici della differenziazione sostengono che le attivit  di esplorazione e di sfruttamento devono essere ricombinate per creare valore. Da questo punto di vista la coesistenza di unit  esplorative ed exploitative rappresenta una condizione importante ma non sufficiente per lo sviluppo dell'ambidestrit  organizzativa. Altri autori sostengono che   necessario un TMT che svolga un'attivit  d'integrazione tra queste unit  differenziate.

Le critiche all'integrazione sostengono invece che i contesti integrativi sono limitati dalle attività di esplorazione e sfruttamento degli individui. Infatti, questi ultimi possiedono le stesse esperienze e valori di base per svolgere due attività completamente diverse. Tuttavia, come ben sappiamo, l'esplorazione richiede una conoscenza che differisce dallo sfruttamento e viceversa.

La necessità di unire i processi di differenziazione e d'integrazione crea un paradosso di difficile risoluzione. Per gestire adeguatamente un paradosso è necessario, infatti, trovare una soluzione che unisca entrambi. In realtà appare ancora poco chiaro il modo in cui il trade-off tra differenziazione e integrazione debba essere gestito. Quando queste ultime sono interconnesse, l'attività di esplorazione e quella di sfruttamento devono essere concettualizzate come gli estremi di una linea continua (Gupta, Smith, Shalley, 2006). Perciò come affermano Tushman e altri autori (2009) il compito manageriale è quello di determinare il giusto equilibrio tra differenziazione e integrazione. È probabile che quest'ultimo derivi dall'importanza relativa di exploration e di exploitation. Poiché, infatti, il bisogno di esplorare/sfruttare può variare nel corso del tempo, la gestione del trade-off tra la differenziazione e l'integrazione diventa una capacità dinamica per la creazione e il mantenimento dell'ambidestrit .

In poche parole, lo studio pi  recente sulle tensioni dell'approccio ambidestro svolto da Tushman, Probst, Raisch e Birkinshaw (2009), afferma in primo luogo che l'integrazione e la differenziazione sono due meccanismi complementari e non alternativi per raggiungimento dell'ambidestrit . In secondo luogo, l'equilibrio tra i due meccanismi varia con lo specifico compito o attivit  che l'organizzazione deve svolgere. Da ultimo l'integrazione e la differenziazione richiedono una crescente attenzione manageriale.

Tushman e gli altri autori (2009) individuano, tra le numerose ricerche loro pervenute concernenti la tensione tra differenziazione e integrazione, il contributo di Andriopoulos e Lewis (2009). Questi ultimi presentano tre paradossi intercorrelati tra loro concernenti l'innovazione: "strategic intent (profit-breakthroughs)", "customer orientation (tight-loose coupling)" e "personal drivers (discipline-passion)". A loro avviso per governarli,  

necessario utilizzare un mix di tattiche imprenditoriali d'integrazione e differenziazione. A loro avviso, vi sono tre fattori che interagiscono tra loro e sostengono l'ambidestrit  all'interno delle organizzazioni: "multilevel approach", "complementary tactics" e "learning synergies".

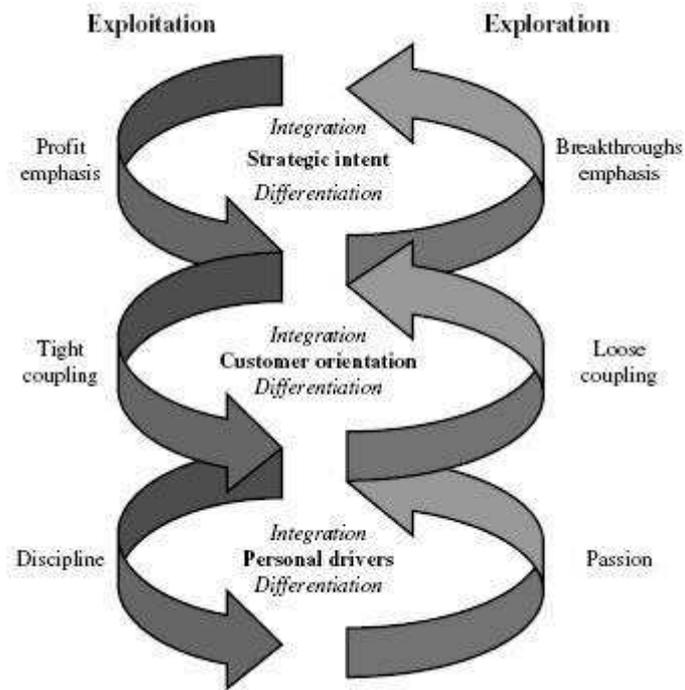
In primo luogo quindi, come abbiamo gi  sottolineato, l'analisi sull'ambidestrit  richiede un approccio multilivello in quanto i paradossi riguardano tre aspetti diversi rispettivamente l'intento strategico, l'orientamento al cliente e i driver personali. In secondo luogo, l'unione di tattiche d'integrazione e di differenziazione aiuta a eliminare la tensione creata dalla presenza di questi paradossi. Mentre le tattiche d'integrazione accentuano l'importanza sia delle attivit  di exploration che di exploitation, la differenziazione consente all'organizzazione di concentrarsi su progetti specifici e ci  le permette di massimizzare i benefici provenienti da entrambe le attivit .

Da ultimo attraverso le sinergie di apprendimento, le attivit  di esplorazione e sfruttamento si rinforzano vicendevolmente nel flusso cognitivo. Sebbene, infatti, March (1991) le descriva come due attivit  distinte, l'autore accentua che il successo deriva dal loro svolgimento simultaneo. L'interazione tra exploration ed exploitation   possibile grazie all'ACAP, infatti, gli sforzi di tipo explorative rinnovano continuamente la conoscenza dell'organizzazione che senza gli sforzi di tipo exploitative per  non potrebbe essere n  creata n  utilizzata.

Insieme questi tre fattori contribuiscono a sviluppare il ciclo virtuoso dell'ambidestrit  (Fig.4.1).

Figura 4.1

Il ciclo virtuoso dell'ambidestrit 



Fonte: Andriopoulos, Lewis, 2009, p.707

4.2 INDIVIDUAL VERSUS ORGANIZATION

Gli studi sull'ambidestrit  propongono solitamente dei meccanismi organizzativi che consentono alle imprese di svolgere contemporaneamente attivit  di exploration e di exploitation. Di conseguenza una business unit pu  diventare ambidestra creando due funzioni incentrate su due obiettivi distinti. Uno stabilimento manifatturiero ad esempio pu  diventare ambidestro creando due team diversi, uno incaricato dell'exploration e l'altro dell'exploitation, e un singolo team pu  diventare ambidestro dando ruoli diversi a ciascun individuo.

In poche parole, ricerche recenti suggeriscono l'utilizzo di meccanismi strutturali in grado di sviluppare l'ambidestrit  poich  gli individui solitamente svolgono o attivit  di exploration o di exploitation.   necessario, infatti, che solo alcune persone poste ai vertici organizzativi, agiscano ambidestramente integrando attivit  di esplorazione e sfruttamento. La dimensione individuale dell'ambidestrit  non va oltre quest'affermazione.

Alcuni studi sull'ambidestrit  contestuale tuttavia, ne descrivono le caratteristiche culturali e non strutturali. Gibson e Birkinshaw (2004), ad esempio, studiano il contesto di una business unit che permette ai dipendenti di condurre sia attivit  di exploration sia attivit  di exploitation. Rispetto agli studi precedenti, secondo questi autori l'ambidestrit    l'abilit  individuale di esplorare e sfruttare. Allo stesso modo, secondo Mom e altri autori (2007), i manager sono individui che raggiungono simultaneamente alti livelli di exploration e alti livelli di exploitation e rappresentano fonti importanti per l'ambidestrit  organizzativa.

La possibilit  che gli individui possano simultaneamente svolgere compiti sia exploitative che explorative crea numerose sfide cui dedicare attenzione. I manager ambidestri devono gestire contraddizioni e obiettivi in conflitto, impegnarsi a pensare per paradossi e ricoprire molteplici ruoli. Gli individui che svolgono attivit  creative o esplorative possono differire anche a livello personale da quelli che si occupano dell'implementazione o dello sfruttamento. Gupta (2006) sostiene che eccellere in entrambe le attivit    davvero un obiettivo di difficile attuazione.

Che cosa rende un individuo ambidestro?

Come abbiamo visto, Mom e altri autori (2007) affermano che maggiore è il numero di flussi cognitivi top-down e bottom-up, più alti saranno i livelli delle attività di esplorazione e sfruttamento che il vertice può intraprendere. Diversi autori affermano che i manager ambidestri hanno sia un orientamento di breve periodo sia di lungo periodo. Ciò che non è spiegato tuttavia, è il motivo per cui essi possiedono tale caratteristica. Rispondere a questa domanda significa, come nel caso degli studi sull'imprenditorialità, esplorare le caratteristiche personali di questi individui. Come abbiamo visto, Cohen e Levinthal (1990) affermano che gli individui necessitano di una conoscenza anteriore per assimilare e utilizzare la nuova conoscenza e coloro che possiedono questo tipo di conoscenza sono più preparati a svolgere sia i compiti dell'exploitation sia quelli dell'exploration.

Oltre alle caratteristiche personali anche quelle organizzative influenzano l'abilità individuale di agire in modo ambidestro. Gibson e Birkinshaw (2004) presentano dei contesti che permettono ai manager di dividere il loro tempo tra attività di "alignment" e "adaptability". Lubatkin e altri autori (2006) notano che l'integrazione comportamentale del TMT aiuta a gestire le contraddizioni. I "contingency rewards" del senior team (Jansen, 2008), prevedendo che la remunerazione dei manager sia collegata alle performance dell'intera squadra, aiutano i vertici a gestire meglio le tensioni che emergono nelle organizzazioni ambidestre.

Tutto questo per dire che i fattori organizzativi incidono quanto quelli personali nella spiegazione dell'ambidestrità individuale e devono essere interrelati tra loro. Badiamo però che l'ambidestrità organizzativa è diversa dalla somma dell'ambidestrità personale degli individui che vi operano. Come affermano Tushman e O'Reilly (1996) solo un piccolo numero di manager ambidestri è in grado di integrare gli esiti dell'attività di esplorazione e sfruttamento generati in luoghi diversi dell'impresa da membri che sono focalizzati o sull'exploration e sull'exploitation. L'ambidestrità deriva, infatti, da effetti organizzativi e individuali insieme.

Tushman e gli altri autori affermano in definitiva che: in primo luogo i manager possono dimostrare una certa ambidestrit  individuale quando s’impegnano sia in attivit  di esplorazione sia in attivit  di sfruttamento. In secondo luogo, il grado ambidestrit  dei manager varia da contesto a contesto. Da ultimo l’ambidestrit  organizzativa   influenzata ma non limitata alla somma dell’ambidestrit  personale dei suoi membri.

Un contributo che secondo Tushman e altri autori (2009) ben si presta a descrivere questa tensione   quello di Mom, Van Den Bosh e Volderba (2009). Questi ultimi affermano che i manager ambidestri possiedono caratteristiche ben precise e devono affrontare contemporaneamente tre sfide: gestire contraddizioni, svolgere pi  compiti contemporaneamente, raffinare e innovare le loro conoscenze e la loro expertise.

In primo luogo quindi i manager devono sviluppare opportunit  che sono in contraddizione tra loro, devono trattare il conflitto e imparare a ragionare per paradossi. In secondo luogo essi, essendo dotati di conoscenze trasversali, ricoprono ruoli molteplici, conducono sia attivit  di routine che non, e prevaricano il confine del loro lavoro, sviluppando azioni creative. Da ultimo, i manager dovrebbero saper acquisire sia conoscenze esplicite sia tacite e si impegnano in una ricerca che va anche al di l  dei confini organizzativi.

Oltre alle caratteristiche suddette, gli autori indagano la relazione che esiste tra l’ambidestrit  dei manager e due meccanismi di coordinazione denominati rispettivamente *coordinazione formale* e *coordinazione personale*.

I meccanismi di coordinazione formali sono quelli pi  importanti nella gestione delle attivit . Per descriverli Mom, Van Den Bosh e Volderba, si avvalgono di due variabili rispettivamente denominate, “Decision-making authority” e “Formalization”. La prima riguarda il grado con cui il manager prende delle decisioni in modo autonomo. La seconda si riferisce al grado in cui le regole e il codice organizzativo descrivono i compiti dei manager. Un leader con ampia autorit  decisionale gestisce in modo migliore i compiti che gli sono stati affidati. Ci  gli consente di riconoscere opportunit  diverse e di rispondere a bisogni differenti. Aumentando la formalizzazione dei compiti dei manager invece, aumenta la possibilit  che questi ultimi divengano meno sensibili agli

stimoli che non sono monitorati da sistemi di controllo formali. Perciò maggiore è il livello di formalizzazione, minori saranno le opportunità che i manager vorranno sviluppare. Inoltre i manager ambidestri necessitano di unire i loro sforzi con quelli di tutti gli altri membri dell'organizzazione. Tuttavia, aumentando il grado di formalizzazione dei loro compiti, essi potrebbero provare un senso di isolamento dovuto alla mancata percezione della connessione tra i loro sforzi e quelli degli altri membri. Da ultimo, i manager, costretti a specializzarsi in una determinata area, non riescono ad allargare il loro pool di competenze. Per questi motivi l'eccessiva formalizzazione è negativamente associata all'ambidestrit .

Accanto ai meccanismi d'integrazione formale vi sono quelli di cooperazione personale. Questi ultimi comprendono tutte le relazioni che s'instaurano tra gli individui all'interno dell'organizzazione. Per comprenderne l'effetto, gli autori verificano la partecipazione dei manager alle interfacce cognitive e il numero di relazioni personali che permette loro di connettersi al resto dell'organizzazione ("connectedness").

L'intervento dei manager sulle interfacce consente loro di cooperare con i colleghi di altre funzioni, unit  o livelli gerarchici e di prendere in considerazione nuove prospettive, valori e opportunit . Le interfacce sono un ottimo mezzo di scambio per la conoscenza perci , quando i manager cooperano, imparano l'uno dall'altro aumentando la loro expertise personale. Le interfacce cognitive, come abbiamo visto nel contributo di Cohen e Levinthal (1990) rappresentano uno strumento fondamentale per l'ambidestrit .

La connettivit  si riferisce invece alla dimensione personale del network dei manager. Maggiore   la grandezza della rete di contatti personali, maggiore sar  la possibilit  di acquisire conoscenze utili sia alle attivit  di exploration sia a quelle di exploitation.

Insieme, questi quattro meccanismi d'integrazione favoriscono lo sviluppo dell'ambidestrit  individuale. Sebbene sia molto difficile per un individuo eccellere sia nelle attivit  di exploration sia in quelle di exploitation, tale sfida non   insormontabile. Perci  a parere di Mom, Van Den Bosh e Volderba (2009, p.823), esplorazione e sfruttamento non possono essere rappresentate

come i due estremi di un continuum semmai come due rette ortogonali (Gupta, 2006).

4.3 STATIC VERSUS DYNAMIC

Alcuni autori hanno suggerito che le imprese dovrebbero temporaneamente alternare periodi di esplorazione e periodi di sfruttamento dando origine a ciò che Venkatraman (2007) definisce ambidestrità sequenziale. Tuttavia, la maggior parte degli studi definisce l'ambidestrità come il raggiungimento simultaneo di exploration e di exploitation. Autori come O'Reilly e Tushman (2004) e Gibson e Birkinshaw (2004) hanno presentato delle soluzioni organizzative che consentono alle organizzazioni di diventare ambidestre. Questi studi adottano una prospettiva statica: le organizzazioni diventano ambidestre assumendo una certa struttura organizzativa. Come ben sappiamo però, le imprese devono continuamente riconfigurare le loro attività per andare incontro ai cambiamenti del mercato, soprattutto nella situazione odierna. Perciò è improbabile che certe configurazioni organizzative possano avere sempre una funzionalità adatta ad affrontare tutte le condizioni che l'organizzazione incontra nel corso del tempo.

O'Reilly e Tushman (2008), affermano che l'ambidestrità potrebbe essere vista come una capacità dinamica se il management orchestra intenzionalmente e ripetutamente le risorse dell'impresa. Le capacità dinamiche comprendono al loro interno sia delle componenti statiche sia delle componenti dinamiche. Tuttavia, gestire le organizzazioni cercando di conseguire contemporaneamente exploration ed exploitation sembra un compito dinamico e non di allineamento statico.

Inoltre, se guardiamo all'ambidestrità dal punto di vista strutturale, resta ancora da chiarire in che modo delle unità strutturalmente separate evolvano nel corso del tempo. Come abbiamo visto nel capitolo precedente è possibile che alcune organizzazioni utilizzino delle unità separate solo temporaneamente per poi reintegrarle in un momento successivo. Le unità in questo caso evolvono con il ciclo dell'innovazione. Al contrario alcuni studiosi affermano che le unità separate rimangono autonome anche per molto tempo. Ad esempio Raisch e Birkinshaw (2008) notano che la Nespresso è rimasta un'unità autonoma

all'interno del gruppo leader nel settore alimentare, Nestlé Group, per più di due decenni.

Oltre ai cambiamenti nel rapporto tra le unità separate e l'organizzazione nel suo complesso potrebbero esservi delle trasformazioni concernenti le stesse unità separate. Nel corso del tempo, infatti, queste ultime si muovono in un contesto che dapprima è quasi monopolistico successivamente però si evolve e diventa sempre più popolato e competitivo. Durante questo processo le unità aumentano significativamente le loro economie di scala e di scopo e chiaramente, in queste condizioni di contesto alterate, investono più tempo nelle attività di exploitation. Potrebbe perciò verificarsi che le unità strutturalmente differenziate cambino, orientandosi in un primo momento all'exploration per poi passare nel corso del tempo all'exploitation. In letteratura questa transizione deve ancora essere esplorata.

Anche l'ambidestrità contestuale ha delle componenti dinamiche che raramente sono state trattate. In questo tipo di contesti sono gli individui a scegliere come meglio ripartire il loro tempo tra le attività di alignement e adaptability (Gibson, Birkinshaw, 2004) le quali potrebbero essere svolte in maniera simultanea o sequenziale. Nel primo caso gli individui che svolgono attività di routine possono impegnarsi simultaneamente anche nello svolgimento di quelle non routinarie provando ad identificare nuove opportunità. Nel secondo caso gli individui possono, al contrario, alternare nel corso del tempo attività di alignement e adaptability. Tale alternanza consentirebbe loro di concentrare sforzi e attenzioni su un obiettivo specifico, riducendo il rischio di inutili confusioni. Questo non significa che l'ambidestrità sequenziale sia più facilmente raggiungibile dell'ambidestrità simultanea a livello individuale. L'adozione della variabile "tempo" permette in ogni caso un'esplorazione più profonda dei processi dinamici sottostanti all'approccio ambidestro.

In definitiva Tushman e gli altri autori (2009) affermano in primo luogo che la gestione dell'ambidestrità prevede un allineamento dinamico piuttosto che statico. In secondo luogo, per il mantenimento dell'approccio ambidestro nel corso del tempo possono essere richieste sia soluzioni strutturali che

contestuali. Da ultimo l'ambidestrit  pu  nascere sia dall'attenzione simultanea sia da quella sequenziale rivolta alle attivit  di exploration e di exploitation.

Secondo Tushman un contributo valido che affronta la questione   quello di Taylor e Helfat (2009), i quali dimostrano che l'ambidestrit  si sviluppa grazie al continuo "alignment" delle attivit  nelle diverse fasi di un cambiamento tecnologico.

Questi autori sostengono che per lanciare una nuova tecnologia, le unit  responsabili dello sviluppo e quelle a capo delle attivit  complementari debbono essere altamente collegate tra loro. Tale connessione   necessaria affin  un'organizzazione possa resistere alle transizioni tecnologiche dettate dal mercato.   il middle management, a loro avviso, a dover creare e mantenere i collegamenti che sono necessari all'adattamento dinamico in un ambiente in continua evoluzione tecnologica.

Come affermano Taylor e Helfat, una transizione tecnologica rappresenta un cambiamento fondamentale nella natura del prodotto e nella tecnologia che ne sta alla base. In un ambiente caratterizzato da innovazioni discontinue, le organizzazioni dovrebbero abbandonare la tecnologia core del passato per svilupparne una nuova.

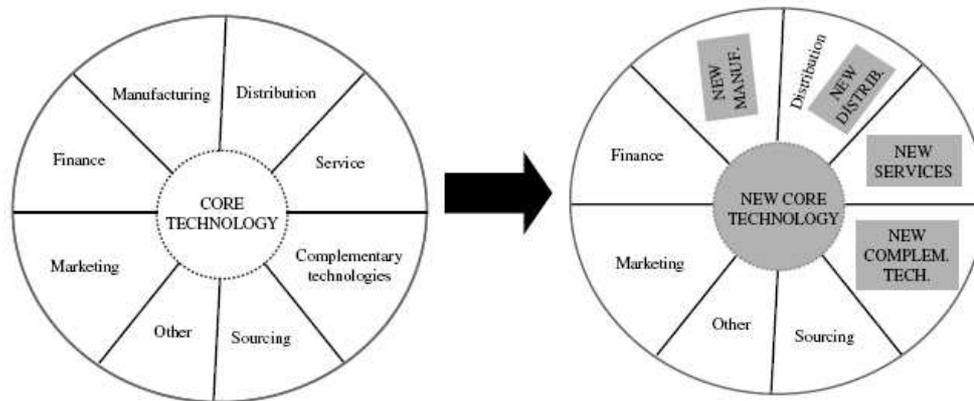
Inoltre alcuni studi hanno dimostrato che, quando emerge una nuova tecnologia, le organizzazioni prosperano, se in possesso di asset complementari validi. Tali asset nel modello degli autori sono associati a specifiche funzioni aziendali come la produzione, il marketing, ecc. Perci  il termine "asset" comprende al suo interno non solo le risorse tangibili e intangibili ma anche specifiche capacit  organizzative per lo svolgimento delle attivit  complementari alla tecnologia core. Quando una tecnologia esistente   rimpiazzata da una nuova, gli asset preesistenti possono mantenere completamente la loro utilit , possono richiedere un certo processo di adattamento o addirittura perdere completamente il loro valore.

Il grafico (fig.4.2), rappresenta una situazione in cui le competenze delle funzioni marketing e finance sono ancora utili dopo la transizione tecnologica, mentre quelle di produzione, di distribuzione, dei servizi e delle tecnologie

complementari, devono essere completamente riadattate al cambiamento di mercato.

Figura 4.2

Tecnologia Core e Asset complementari nelle fasi di transizione tecnologica



Fonte: Taylor, Helfat, 2009, p. 720

Come già abbiamo visto nel contributo di Mom, Van Den Bosh e Volderba (2009), le interfacce cognitive tra diverse unità organizzative rappresentano una variabile critica del processo di adattamento. Queste ultime mettono in comunicazione individui con responsabilità e compiti diversi all'interno di un'organizzazione, attraverso i meccanismi di coordinamento e comunicazione. La comunicazione permette alle informazioni di essere condivise mentre il coordinamento permette ai diversi individui di prendere decisioni coerenti tra loro.

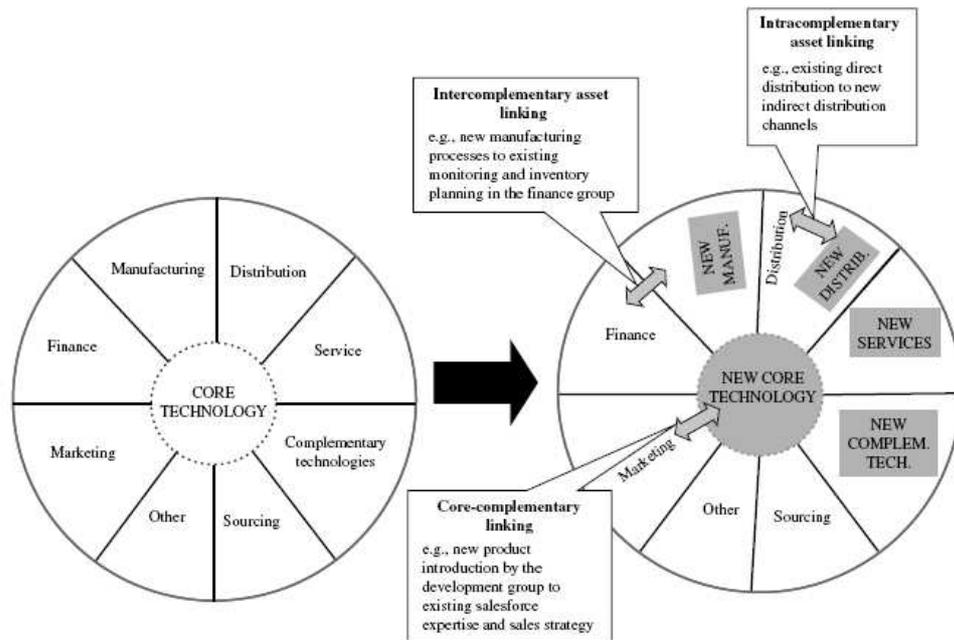
Come già sottolineato nella seconda parte di questa trattazione, gli individui che fungono da "boundary spanner" facilitano i flussi di informazione e comunicazione, aumentando la comprensione di tipi di conoscenza diversi. Secondo Taylor e Helfat, quando un'impresa deve affrontare una fase di transizione tecnologica dovrebbe realizzare almeno tre tipi di collegamenti che riguardano gli asset complementari (Fig. 4.3):

- *Intracomplementary Linkages*: collegamenti tra unità o team incaricati di esistenti e nuove funzioni che riguardano un particolare tipo di asset complementare.

- *Core-complementary Linkages*: collegamenti tra le unità complementari e i team incaricati della nuova tecnologia.
- *Intercomplementary Linkages*: collegamenti tra unità e team incaricati di diversi asset complementari.

Figura 4.3

I collegamenti organizzativi richiesti da una transizione tecnologica



Fonte: Taylor, Helfat, 2009, p. 721

Molti studiosi tra cui i padri dell'approccio ambidestro hanno più volte suggerito, studiando l'ambidestrità e le transizioni tecnologiche, di isolare chi è incaricato dello sviluppo del nuovo business e di utilizzare specifici team per connetterlo agli asset complementari. Contrariamente a quanto appena affermato, Taylor e Helfat sostengono che lo sfruttamento della nuova tecnologia necessita dell'interdipendenza di molte funzioni e che gli asset complementari esistenti sono molto utili all'organizzazione.

Chiaramente anche i collegamenti che abbiamo sopra elencato hanno un costo. Le attività di comunicazione e di coordinamento del middle management e quelle d'integrazione dei senior richiedono sforzi di non poco conto per l'organizzazione. Anche in questo caso, infatti, le unità debbono essere opportunamente integrate. Tuttavia, rispetto a quanto affermato negli studi

precedenti, il ruolo dei manager ora non è più solo quello di integrare unità che svolgono attività contrastanti ma anche quello di gestire i collegamenti tra unità e all'interno di esse durante le fasi di transizioni tecnologica. Come affermano Taylor e Helfat :

“The literature on ambidexterity highlights that in a dynamic environment, organizations must make tradeoffs between having well-aligned current businesses and having processes to search for and exploit new business opportunities (Duncan 1976, Tushman and O'Reilly, 1996). Our study extends this research to incorporate the ability of managers not only to manage established and new business units simultaneously (Earley and Gibson 2002, Gibson and Birkinshaw 2004), but also to manage linkages within and across business units during the replacement of a company's core business with a completely new business”. (Taylor, Helfat, 2009, p. 736)

4.4 INTERNAL VERSUS EXTERNAL: ABSORPTIVE CAPACITY E AMBIDESTRITÀ

Per la risoluzione del paradosso tra exploration ed exploitation, alcuni autori hanno suggerito nel corso del tempo, di esternalizzare tali attività attraverso la stipulazione di alleanze (Rothaermel, Deeds, 2004; Lavie, Rosenkopf, 2006). Al contrario altri ricercatori hanno concentrato i loro studi sui modi in cui le organizzazioni possono svolgere internamente le due attività. A questo proposito Benner e Tushman (2003) affermano che l'esternalizzazione dei processi di esplorazione e sfruttamento comporta delle difficoltà di integrazione strategica tra imprese indipendenti. D'altra opinione però sono i sostenitori dell'exploration, i quali danno moltissima importanza alle fonti cognitive esterne. Se le organizzazioni utilizzano solo le risorse interne, infatti, possono incappare nel rischio dell'obsolescenza dovuta al progresso tecnologico o al cambiamento delle preferenze dei consumatori.

Le attività di esplorazione svolte al di fuori dei confini organizzativi hanno più impatto rispetto a quelle realizzate internamente, dall'acquisizione di conoscenza esterna nascono, infatti, nuove combinazioni con la conoscenza interna. Le organizzazioni perciò dovrebbero recepire nuove conoscenze al di fuori dei confini organizzativi ma anche saperle applicare ed integrare internamente con quanto già dispongono. L'ambidestrità in questo senso richiede un'integrazione tra i processi cognitivi interni e quelli esterni.

Gli studi sulle alleanze affermano che le organizzazioni debbono stabilire dei contesti relazionali per poter avviare uno scambio di risorse reciproco. I manager in questo caso hanno il ruolo di allargare i confini organizzativi e cognitivi e di unire poi le risorse esterne a quelle interne. Per realizzare il suo potenziale, infatti, la conoscenza assorbita deve anche essere integrata nel sistema organizzativo. Molti autori riconoscono la tensione che esiste tra l'acquisizione e l'integrazione della conoscenza. Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002) sostengono a questo proposito che l'acquisizione e l'elaborazione della conoscenza sono due processi entrambi necessari e che il mancato equilibrio tra essi può rivelarsi disfunzionale. Perciò l'ambidestrità

implica non solo la sfida manageriale di trovare un equilibrio tra exploration ed exploitation ma anche quella di integrare conoscenze interne ed esterne. Il fenomeno delle reti d'impresa si rivela d'importanza fondamentale per il trasferimento e l'integrazione della conoscenza. Come affermano, infatti, Tushman e altri autori:

“External social relationships enhance knowledge acquisition, whereas internal social relationships facilitate knowledge diffusion. Ambidexterity requires complementary internal and external social relationships. Ambidexterity may thus arise from complex social networks that balance various tensions”. (Raish, Birkinshaw, Probst, Tushman., 2009, p. 690)

In poche parole possiamo affermare che l'ambidestrit  dipende dalla capacit  dell'impresa di saper integrare conoscenza esterna e interna. Tale abilit  nasce dall'unione tra l'attivit  manageriale e l'ACAP che le organizzazioni sviluppano nel corso del tempo ampliando il loro network di relazioni. Per questo motivo possiamo sostenere che il fenomeno della rete assume oggi grande importanza per lo sviluppo e il sostegno dell'ambidestrit .

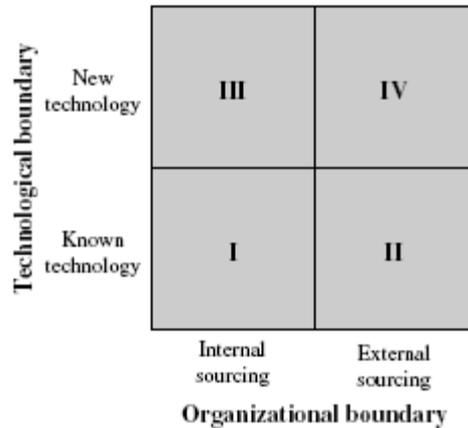
Tra i contributi degli autori che si sono interessati a questo argomento, Tushman e altri (2009) evidenziano l'importanza di quello di Rothaermel e Alexandre (2009). Questi ultimi applicano, infatti, la teoria dell'ambidestrit  alla strategia di approvvigionamento tecnologico delle imprese definita da loro “technology sourcing strategy”. Poich  la competizione tra imprese   cresciuta costantemente nel corso degli ultimi anni, la strategia di approvvigionamento tecnologico ha acquisito sempre pi  importanza. Secondo gli autori, un'impresa che sviluppa solo tecnologia internamente non migliora significativamente la sua performance. La stessa cosa avviene se l'impresa utilizza esclusivamente fonti esterne. Perci  si rivela necessario trovare un equilibrio tra fonti esterne ed interne.

Per comprendere appieno le implicazioni sulla performance dell'ambidestrit  applicata alla technology sourcing strategy, dobbiamo prima considerare che i confini organizzativi e tecnologici rappresentano due importanti linee di demarcazione nell'attivit  di ricerca della conoscenza. Dalla strategia di approvvigionamento tecnologico nascono, infatti, due trade-off: il primo vede da un lato, le attivit  di exploration che originano nuove tecnologie, dall'altro

le attività di exploitation che concernono tecnologie già note. Nel secondo invece, da un lato, l'impresa sviluppa la sua tecnologia internamente, dall'altro invece la acquisisce esternamente. Da questi due trade-off emergono quattro combinazioni possibili tra exploration ed exploitation (Fig. 4.4).

Figura 4.4

Esplorazione e Sfruttamento lungo i confini tecnologici e organizzativi



Fonte: Rothaermel, Alexandre, 2009, p. 760

Secondo Rothaermel e Alexandre, equilibrando questi quattro fattori come da approccio ambidestro, l'organizzazione può ricavare molti benefici. Perciò in primo luogo essi affermano che l'equilibrio tra fonti interne ed esterne di nota e nuova conoscenza ha effetti significativi e positivi sulla performance. In secondo luogo, introducendo l'ACAP nel loro modello, affermano che essa influenza positivamente il mix di approvvigionamento tecnologico e la performance dell'organizzazione. A loro avviso, infatti, un livello adeguato di absorptive capacity consente alle imprese di affrontare le tensioni che riguardano non solo il trade-off tra exploration ed exploitation ma anche quello tra fonti interne ed esterne di conoscenza.

Come abbiamo detto quindi gli autori concentrano l'attenzione su due dimensioni distinte di exploration e di exploitation: “ (1) sourcing of known versus new technology, (2) internal versus external sources of technology” (Rothaermel, Alexandre, 2009, p. 760). Più in particolare, essi valutano gli effetti delle diverse combinazioni di exploration ed exploitation sulla performance delle organizzazioni in termini finanziari e d'innovazione.

Poiché la tecnologia altro non è che l'applicazione pratica della conoscenza, il primo limite che un'organizzazione deve affrontare è quello cognitivo. In questo senso in confine tecnologico ci indica se un'impresa sviluppa una tecnologia che si basa sulla conoscenza interna o se al contrario è frutto di fonti esterne.

Inoltre i manager devono sapere dove reperire gli asset necessari allo sviluppo della nuova tecnologia scegliendo tra fonti esterne o interne. Perciò il secondo limite è di tipo organizzativo perché separa le conoscenze attinte dall'esterno da quelle interne all'impresa.

Dalle attività di approvvigionamento tecnologico/cognitivo s'intuiscono quali siano le preferenze delle organizzazioni quando si tratta di integrare fonti esterne e interne di nuova e nota conoscenza. Nel corso del tempo esse sono diventate dei sistemi aperti adottando il concetto di open innovation (Chesbrough, 2003) e unendo fonti esterne e interne simultaneamente. Tale logica non ha modificato tuttavia, il modo in cui viene scelta la fonte da adottare che dipende sempre da fattori quali la tipologia di tecnologia coinvolta, la disponibilità di fonti esterne, la protezione della proprietà intellettuale e le dinamiche del settore. Sono i manager a dover trovare un equilibrio tra fonti esterne e interne e a renderlo adatto alle condizioni di mercato. L'ambidestrità, infatti, altro non è che la capacità delle organizzazioni di trovare simultaneamente un equilibrio tra attività in una situazione di trade-off.

Oggi giorno è praticamente impossibile che l'impresa possieda al suo interno tutta la conoscenza di cui necessita. Inoltre, l'accesso a competenze tecnologiche esterne ha un impatto migliore e maggiore sull'attività d'innovazione di un'impresa. Secondo Chesbrough (2003) vi sono molti fattori che spingono le organizzazioni da un sistema di closed innovation ad uno di open innovation tra cui: la crescente mobilità di lavoratori con competenze specifiche, la crescita della disponibilità di soluzioni esterne e la presenza di fornitori sempre più competitivi. Tutti insieme, questi fattori spingono le imprese a cambiare la loro strategia d'innovazione verso un modello che unisce fonti esterne e interne di conoscenza attraverso accordi di licenza, alleanze

strategiche, joint venture e acquisizioni. Infatti, per generare valore le imprese necessitano di applicare le due strategie contemporaneamente.

Per dare una piena comprensione della relazione esistente tra il mix di approvvigionamento tecnologico e la performance dell'impresa, gli autori applicano il trade-off tra exploration ed exploitation concernente gli studi sull'apprendimento organizzativo di March (1991). Quest'ultimo afferma che l'essenza dell'esplorazione è la sperimentazione di nuove alternative mentre l'essenza dello sfruttamento è il raffinamento e l'estensione delle competenze esistenti. Successivamente Cohen e Levinthal (1990) sostengono che lo scopo dell'esplorazione è quello di scoprire nuova conoscenza mentre quello dello sfruttamento è l'utilizzo e lo sviluppo di concetti già noti.

Applicando queste definizioni, Rothaermel e Alexandre (2009) asseriscono che l'esplorazione rappresenta la fonte di nuove tecnologie mentre lo sfruttamento rappresenta la fonte di tecnologie note. In questa prospettiva gli autori elaborano i quattro tipi di combinazioni (figura 4.4). Nel primo quadrante l'organizzazione utilizza conoscenza nota proveniente da fonti interne, perciò siamo in presenza di *internal exploitation*. Nel secondo quadrante l'impresa utilizza conoscenza nota proveniente da fonti esterne, quindi siamo in presenza di *external exploitation*. Nel terzo quadrante l'impresa acquisisce nuova conoscenza da fonti interne, in questo caso abbiamo *internal exploration*. Nel quarto e ultimo quadrante l'impresa acquisisce nuova tecnologia da fonti esterne e dunque siamo in presenza di *external exploration*.

Attraverso l'unione di queste due dimensioni gli autori identificano le tensioni concernenti l'ambidestrità nell'approvvigionamento tecnologico ed affermano che le attività di exploration e quelle di exploitation devono essere svolte simultaneamente in unione con l'approvvigionamento da fonti interne ed esterne. Tale prospettiva differisce molto da quella precedente che descrive le attività di esplorazione e sfruttamento attraverso una separazione temporale e strutturale. I manager devono gestire questo trade-off unendo allo stesso tempo, infatti, fonti interne ed esterne. Attraverso l'approccio ambidestro, le organizzazioni possono utilizzare un maggior numero di nuove combinazioni,

tra conoscenza nuova ed esistente, che hanno un impatto molto positivo sulla performance complessiva.

Inoltre a parere di Rothaermel e Alexandre, l'ambidestrit  sarebbe positivamente influenzata dalla capacit  di assorbimento. Pi  in particolare essi affermano che l'ACAP modera positivamente la relazione esistente tra il mix di risorse e la performance dell'impresa. Affinch , come affermano Cohen e Levinthal (1990), un'organizzazione possa creare degli spillover cognitivi rilevanti   necessario che attinga conoscenza sia dall'interno che dall'esterno ed   la capacit  di assorbimento a mediare questo processo di sviluppo cognitivo. Come abbiamo pi  volte sottolineato l'ACAP permette all'organizzazione di assimilare nuova conoscenza e di applicarla per fini commerciali (Cohen, Levinthal 1990). Tuttavia, essa non solo   utile all'acquisizione di conoscenza esterna, ma anche all'elaborazione della conoscenza interna. Cohen e Levinthal descrivono questo trade-off con i termini "inward-looking" e "outward-looking", aggiungendo che entrambi sono necessari all'apprendimento organizzativo.

Perci  l'ambidestrit  nell'approvvigionamento tecnologico permette l'equilibrio tra la dimensione interna e quella esterna dell'ACAP. Alla stessa conclusione si pu  giungere considerando il modello di Zahra e George (2002) che suddivide l'absorptive capacity in capacit  potenziale e realizzata in cui la capacit  potenziale comprende l'acquisizione e l'assimilazione della conoscenza mentre quella realizzata, si concentra sull'esplorazione e lo sfruttamento. L'acquisizione e l'assimilazione sono capacit  costruite, attraverso l'utilizzo di fonti esterne mentre la trasformazione e lo sfruttamento sono un sottoprodotto proveniente dall'utilizzo di fonti interne.

L'ambidestrit    quindi una capacit  dinamica che consente all'organizzazione di sviluppare simultaneamente exploration ed exploitation attraverso l'unione di conoscenze esterne e interne. Essa inoltre non rappresenta solo un fatto di struttura organizzativa, richiede una visione e dei valori condivisi che permettano ai manager di unire l'allineamento (alignment) di breve periodo con l'adattamento (adaptability) di lungo (Birkinshaw, Gibson, 2004).

Nel loro modello Rothaermel e Alexandre (2009) dimostrano la veridicità di due ipotesi fondamentali:

HYPOTESIS 1. An inverted U-shaped relationship exists between a firm's total technology sourcing mix (of known and new technology) and its performance.

HYPOTESIS 2. A firm's absorptive capacity moderates the inverted U-shaped relationship between a firm's total technology sourcing mix (of known and new technology) and firm performance in such a fashion that the positive effect of ambidexterity in technology sourcing on firm performance is stronger when the firm possesses higher levels of absorptive capacity.

(Rothaermel, Alexandre, 2009, pp. 763-765)

Il loro modello è stato testato su un campione di 141 imprese statunitensi appartenenti al settore manifatturiero. Più in particolare i dati concernenti, l'approvvigionamento tecnologico, sono stati raccolti attraverso la somministrazione di questionari ai CEO o ai manager incaricati, tramite e-mail. Le loro risposte sono state poi confrontate con una seconda serie di documenti riguardanti le performance delle organizzazioni in un periodo temporale di quattro anni, dal 2000 al 2003. Poiché la performance è un costrutto multidimensionale, gli autori ne hanno provveduto a formulare una misurazione attraverso due dimensioni. Il ROE che è una variabile comunemente utilizzata per valutare l'efficienza dell'utilizzo delle risorse all'interno di un'impresa e il numero di brevetti assegnati dall'U.S. PTO (United States Patent and Trademark Office) che fornisce un'approssimazione significativa dell'attività di innovazione.

Il mix di approvvigionamento tecnologico è stato calcolato attraverso il rapporto tra le fonti esterne e il totale delle fonti dell'organizzazione, [(External/Total) Tech Sourcing]. Per misurare poi la capacità di assorbimento gli autori hanno creato un tasso, come avevano già fatto Cohen e Levinthal (1990), che sintetizza la spesa media in R&D delle imprese considerate in un arco temporale di cinque anni, dal 1995 al 1999. Sintetizziamo qui di seguito (Fig 4.5) i risultati ottenuti dal modello di regressione applicato nell'analisi.

Figura 4.5

Risultati del modello di Rothaermel e Alexandre

	ROE	PATENTS
(External/total) tech sourcing	0.3266**	0.3611 ***
{(External/total) tech sourcing} ²	- 0.2667**	- 0.4291 ***
(External/total) tech sourcing × ACAP	3.4378*	9.6766***
{(External/total) tech sourcing} ² × ACAP	- 3.0389*	- 8.3950***

$p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Fonte: nostro adattamento da Rothaermel, Alexandre, 2009, pp.770-771

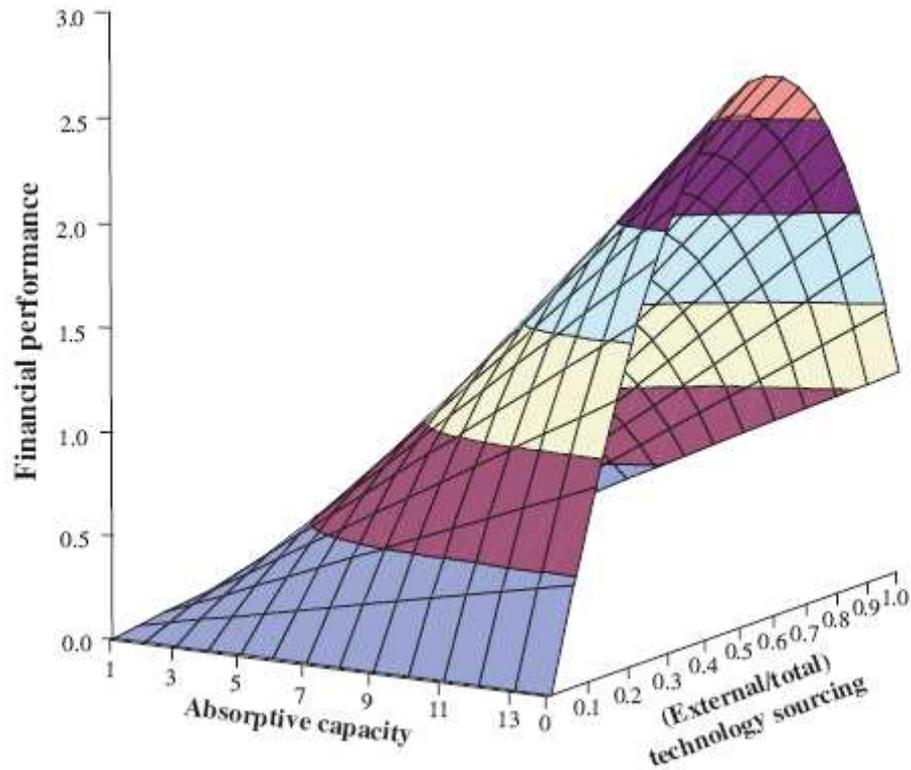
Nella prima ipotesi i due autori affermano che la relazione tra il mix della tecnologia nuova ed esistente e la performance delle organizzazioni assume la forma di una U rovesciata (inverted U-shaped). Ciò è dimostrato dalle prime due righe della tabella poiché i termini lineari del technology sourcing mix sono positivi e statisticamente significativi, sia nel caso in cui la performance venga misurata in termini finanziari ($p < 0.01$) che di innovazione ($p < 0.001$), mentre i termini al quadrato sono negativi e statisticamente significativi sia per quanto riguarda il ROE ($p < 0.01$) sia per il numero di brevetti ($p < 0.001$).

Nella seconda ipotesi gli autori sostengono che la capacità di assorbimento modera positivamente la relazione tra il mix tecnologico e la performance dell'impresa e che l'effetto dell'ambidestrità è maggiore se l'organizzazione possiede anche alti livelli di ACAP. Tale concezione è verificata dalla terza e quarta riga della figura 4.5 in cui ancora una volta i termini lineari sono positivi e statisticamente significativi mentre quelli al quadrato sono negativi e statisticamente significativi. Infatti, regredendo la variabile dipendente (ROE / PATENT) rispetto alla combinazione tra il mix tecnologico e l'ACAP si trova una relazione positiva tra i termini lineari e negativa tra i termini al quadrato.

Qui di seguito proponiamo la dimostrazione grafica elaborata dagli autori concernente la relazione tra il technology sourcing mix e la performance finanziaria delle organizzazioni appartenenti al campione.

Figura 4.6

Moderating effect of ACAP on relationship between technology sourcing mix and firm financial performance



Fonte: Rothaermel, Alexandre, 2009, p. 773

Secondo i due autori la capacità di assorbimento permette quindi all'organizzazione di riconciliare le tensioni che nascono dal tentativo di equilibrare simultaneamente nuova e nota conoscenza proveniente da fonti interne ed esterne. In breve la capacità di assorbimento, come dimostrato nella seconda parte di questa trattazione, rappresenta il fulcro dell'ambidestrità. L'ACAP si sviluppa attraverso l'exploration che tuttavia, rimane un'attività rischiosa in cui i frutti degli investimenti sono lontani e incerti e soprattutto che dipende dalle risorse create attraverso l'attività di exploitation. Perciò solo le organizzazioni che hanno saputo svolgere profittevolmente lo sfruttamento hanno i mezzi per poter continuare a cercare e scoprire le opportunità. Inoltre solo le imprese che hanno accumulato a sufficienza conoscenza anteriore possiedono capacità absorptive. Perciò exploration ed exploitation non sono diametralmente opposte ma rappresentano due attività che, se opportunamente integrate, sono all'origine dell'innovazione.

Alla luce delle quattro tensioni che sono emerse nel corso di questo capitolo possiamo affermare che vi sono ancora molte domande cui la questione ambidestra deve dare una risposta ad esempio:

Si può affermare che la conoscenza esterna domini le prime fasi di sviluppo mentre quella interna gli step successivi?

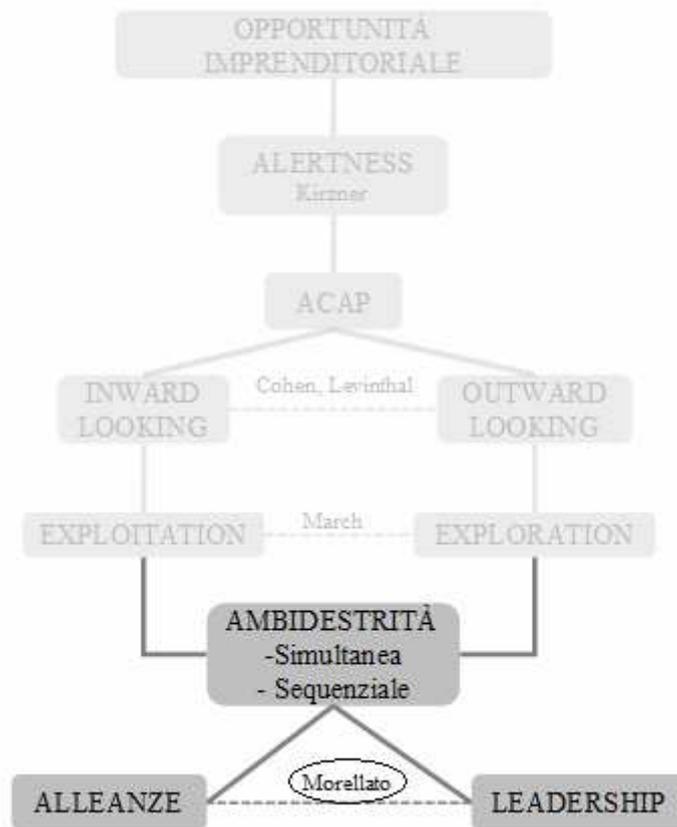
In che modo le caratteristiche individuali influenzano l'ambidestrit  dell'organizzazione?

A queste e altre domande chi studia la teoria ambidestra sta cercando di trovare una risposta adeguata. In questa trattazione si   applicata l'ambidestrit , sviluppata attraverso numerosi studi concernenti le grandi organizzazioni, alle PMI che assumono particolare rilievo soprattutto nel sistema economico italiano.

Grazie alla letteratura sulle alleanze (Rothaermel, Deeds, 2004; Lavie, Rosenkopf 2006) e sull'ambidestrit  leadership-based (Lubatkin, Simsek, Ling, Veiga, 2006) abbiamo potuto verificare che anche le nostre piccole e medie imprese possono applicare la teoria ambidestra con successo e sviluppare organizzazioni floride, longeve e soprattutto profittevoli nel lungo periodo.

Attraverso il caso Morellato vedremo in che modo tali contributi teorici sono avvalorati e applicati dal gruppo. Quest'ultimo, infatti, sembra aver compreso che la conoscenza non va ricercata solo internamente ma anche e soprattutto attinta dal network di relazioni esterne che l'organizzazione ha saputo intessere nel corso del tempo.

5. MORELLATO: IL CASO DI UNA PMI DI SUCCESSO



Morellato&Sector Spa è un'azienda che nasce in tempi non certamente recenti. È Giulio Morellato che, alla fine della prima guerra mondiale, in via delle Drapperie a Bologna, fonda la sua bottega artigiana di cinturini in pelle, proprio nel momento in cui l'orologio da polso comincia a essere in voga. Alla morte del fondatore, subentra nella gestione il suo collaboratore più stretto, S.Carraro. Sotto la direzione di quest'ultimo, nel 1948, l'azienda si trasferisce a Padova, dove continua ad affermare la sua leadership nella produzione di cinturini diventando un importante fornitore delle più note case produttrici di orologi della Svizzera. In quegli anni, entra inoltre nel mercato delle gioiellerie, dove l'azienda presenta prodotti con il proprio marchio.

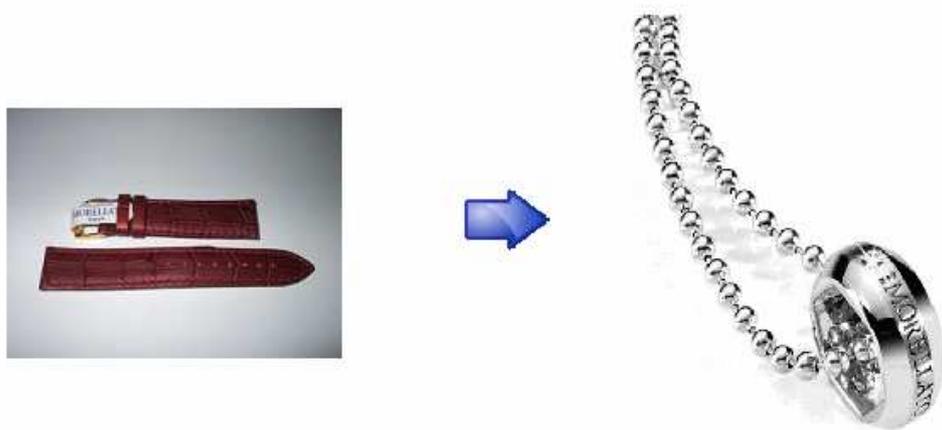
Nel 1964 l'impresa si sposta nell'attuale sede di Fratte di S.Giustina in Colle, dove continua il suo processo di crescita rendendo maggiormente solida la sua struttura industriale. Negli anni '70 tuttavia, i gusti dei consumatori dettati soprattutto dalle nuove tendenze della moda, cambiano e ai cinturini in pelle si affiancano sempre più quelli in acciaio. Di fronte alla discontinuità dell'andamento del mercato Morellato inizia a diversificare la sua attività con la produzione di cinturini in acciaio anche per conto di prestigiosi brand tra cui Bulgari e Tag Heuer. Il processo di diversificazione di Morellato non si ferma qui e nel 1986 viene creata Arca Astucci Spa, della quale l'impresa padovana detiene il 75%. Sfruttando le sinergie derivanti dallo sfruttamento dei canali distributivi del core business e il know how inerente alla gestione del parco clienti, la nuova società lancia nel mercato una vasta gamma di prodotti: astucci e confezioni per gioielli, display espositivi e articoli di cartotecnica.

A partire dagli anni '90, la direzione dell'impresa passa nelle mani dei due figli di Silvano Carraro, Massimo e Marco, rispettivamente amministratore delegato e operation manager. Con il ricambio generazionale, nel triennio che va dal 1991 al 1993 Morellato inizia la sua espansione internazionale e apre tre filiali estere in Spagna, Germania e Francia. Le aperture sono espressione del rafforzamento continuo del brand e della crescente reputazione sia in Italia sia a livello internazionale. Non passa molto tempo tuttavia, da quando un altro importante cambiamento modifica le tendenze del momento: Swatch lancia l'orologio e il cinturino in plastica, l'orologio non appare più essere l'oggetto per la vita e diventa meramente un accessorio moda. A questo fenomeno è riconducibile solo in parte il calo di fatturato avvenuto tra la fine degli anni novanta e l'inizio del nuovo millennio. È doveroso affermare, infatti, che nemmeno i cinturini in acciaio si prestano a frequenti sostituzioni perciò il business dei ricambi non sembra più attrattivo e remunerativo come in precedenza. L'unico mercato di sbocco per Morellato è il grande gruppo del lusso LVMH cui vende praticamente in esclusiva cinturini in acciaio. Data la dipendenza reciproca tra i due, entrambi trovano opportuno operare un profondo cambiamento e l'azienda padovana alla fine cede l'intera divisione cinturini in acciaio al colosso francese.

All'alba del nuovo millennio quindi il gruppo concentra la sua attenzione sulla produzione di cinturini in pelle e su quella di astucci. Al management tuttavia, appare chiaro che il mercato dei cinturini è giunto a saturazione e che è necessario trovare il modo per innovare il business model del gruppo. È da allora che, sfruttando la solida reputazione con il canale distributivo delle gioiellerie, l'impresa intravede l'opportunità di lanciare il *gioiello easy to wear*, il gioiello moda per cui tutti o quasi probabilmente conosciamo il brand Morellato. Tuttavia, il gruppo non dispone al suo interno delle competenze necessarie per sviluppare questo tipo di oggetto e per questo non esita a stringere una partnership con Silmar, un'impresa del distretto orafico di Vicenza dotata di avanzate abilità tecnologiche, soprattutto nella lavorazione dei metalli preziosi. La produzione di cinturini in pelle ovviamente non si arresta ma non rappresenta più il core business dell'impresa che è rappresentato ora dai "gioielli da vivere".

Figura 5

L'evoluzione del business di Morellato



Morellato propone un oggetto innovativo che non è più prezioso per i materiali con cui è realizzato ma per i significati che porta. Il prodotto è fabbricato con materiali relativamente "poveri" (prevalentemente in acciaio) ma diventa "prezioso" proprio grazie ai significati, all'esperienza e alle emozioni che riesce a trasmettere a chi lo indossa. Grazie alla partnership con Silmar nel 2001 nasce la società Molecole, quest'ultima, in collaborazione con alcuni

centri di ricerca, sviluppa un materiale particolare denominato “Oro molecolare”. Grazie a questa innovazione nel processo di produzione, i clienti non soddisfatti dall’offerta delle gioiellerie tradizionali o che non possono permettersi di spendere cifre alte (i giovani) possono ora comprare qualcosa di unico a un prezzo veramente competitivo. Dato il clamoroso successo delle collezioni di gioielli, nel 2001, il gruppo ne estende la distribuzione in Europa, Stati Uniti e Giappone. Deciso poi a esplorare nuove opportunità, Morellato avvia una linea di oggettistica per la casa attraverso la creazione di Morellato Design (2003). Grazie alla collaborazione di grandi designer italiani e non, il gruppo realizza una serie di prodotti da contrapporre ai tradizionali soprammobili in argento venduti nelle gioiellerie come articolo da regalo per la casa. Nonostante la filosofia alla base dell’idea sia la stessa dei gioielli easy to wear, i risultati ottenuti non sono analoghi e il fatturato conseguito si rivela notevolmente al di sotto delle aspettative.

Avendo capito che la strada delle cooperazioni interaziendali era forse la più vincente, nel 2004 il gruppo decide di stringere un accordo con Italian Luxury Industries, società che all’interno del suo azionariato trova la presenza di Giuliano Tabacchi, ex-presidente Safilo, il quale dispone delle competenze necessarie per la gestione dei marchi in licenza. L’obiettivo dell’alleanza, da cui nasce Paradigma, infatti, è quello di acquisire e gestire marchi in licenza nel settore della gioielleria. Sulla scia delle collaborazioni, nel 2005, per una penetrazione più convincente del mercato cinese, nasce Morellato Shao Tai. Quest’ultima, partecipata al 50% dai soci cinesi dell’agenzia pubblicitaria con cui Morellato collabora agli arbori del suo ingresso in Cina, si rivela estremamente utile per la conoscenza dei modelli di consumo del popolo cinese, un mondo ancora inesplorato e sconosciuto.

Con l’ausilio delle collaborazioni Morellato si prepara alla terza diversificazione della sua storia che avviene nel 2006 quando acquisisce Sector, impresa delle sue stesse dimensioni, e diventa Morellato&Sector Spa. Con quest’acquisizione Morellato fa un progresso notevole nella crescita dimensionale ed eredita non solo le conoscenze per operare nel settore dell’orologio ma anche un prestigioso portafoglio-marchi in cui possiamo annoverare: Sector, Philip Watch, Pirelli, Roberto Cavalli, Miss Sixty e

Moschino. Successivamente quest'ultimo non rinnova il contratto di licenza ma in compenso nel 2007 viene concluso un altro accordo di partnership della durata di dieci anni con la società che produce e distribuisce John Galliano.

Operando allo stesso tempo nel mercato degli orologi e in quello del gioiello, Morellato riesce a consolidare quelle competenze strategiche che gli consentono di posizionarsi in maniera vincente nel mercato. Infatti, da un lato i due prodotti utilizzano gli stessi canali distributivi, dall'altro sono entrambi accessori moda e appartenenti perciò a quell'universo di simboli e d'immagini protagonisti del mondo della comunicazione.

Nel 2007 il gruppo compie passi importanti per la distribuzione commerciale in primo luogo, stipulando un accordo con il gruppo Coin per la gestione di shop in shop dedicati a gioielli e orologi. Il patto prevede che i reparti devono essere multimarca e che almeno un terzo dei marchi siano diversi da quelli posseduti, in proprietà o in licenza, nel portafoglio di Morellato. Per rispettare questo vincolo il produttore italiano stringe un accordo con Timex ed in cambio ottiene la collaborazione del colosso dell'orologeria per la distribuzione di una linea di orologi Morellato nel mercato statunitense.

Nello stesso anno il gruppo padovano acquisisce Dip, Diffusione Italiana Preziosi, che è capo di una fitta rete di negozi, la maggior parte in franchising, operanti sotto l'insegna Bluespirit. Grazie a quest'acquisizione il gruppo dispone ora di 287 punti vendita, ottantadue dei quali ubicati all'estero con una forte presenza soprattutto nel mercato spagnolo e in quello tedesco. Oltre all'apertura di negozi in franchising e di proprietà in Cina, nel Far East, Morellato ha creato nel 2008 una joint venture paritetica, Morellato India Ltd con Gitanjali Group, il più noto gruppo indiano di gioiellerie quotato sul listino di Bombay. Attualmente tra Italia ed estero il gruppo conta 1150 dipendenti (750 in Italia e 400 nelle unità straniere). Nel 2011 il fatturato consolidato è stato di circa 200 milioni di euro.

5.1 LA CAPACITÀ DI NETWORKING

Le fasi che un'impresa attraversa nel corso del suo percorso di sviluppo sono caratterizzate dall'interdipendenza di tre tipi di crescita: dimensionale, relazionale e delle competenze (Grandinetti, Furlan, Campagnolo, 2010).

Grazie a quanto precedentemente descritto nel caso Morellato&Sector Spa, riusciamo a comprendere il ruolo che queste tre grandezze hanno ricoperto nello sviluppo del business model del gruppo. Affermando fin da principio che esse sono strettamente collegate tra loro e che la capacità di competere nei mercati, locali e internazionali, non potrebbe sussistere senza la loro compresenza, proviamo a esplicitarne il significato mettendole in relazione con gli eventi più significativi che hanno caratterizzato la storia dell'azienda padovana nel corso degli anni.

Si è notato che nella prima fase che comprende tutti gli anni di vita fino al 2001 circa, la *crescita dimensionale* è stata esclusivamente di tipo interno, con la creazione di un nuovo spazio di mercato, il gioiello easy to wear. Successivamente è avvenuta per linee esterne, più specificatamente con l'acquisizione di Sector e Dip e prima ancora attraverso la partnership con Silmar e Ili. Entrambe le fasi hanno permesso al gruppo di espandere la rete di relazioni e di acquistare le competenze necessarie utili al vantaggio competitivo (Cappellari, Grandinetti, 2009).

Se guardiamo al *lato relazionale*, fin dagli esordi, Morellato ha saputo intessere relazioni con il canale distributivo delle gioiellerie, dapprima per la vendita dei cinturini in pelle e in seguito (con la creazione di Paradigma) per l'acquisizione e la gestione dei marchi in licenza. Inoltre l'acquisizione di Sector nel 2006 ha consentito all'impresa padovana non solo di ottenere nuovi marchi in licenza ma anche di espandere la sua capacità relazionale con grandi brand della moda e del lusso. Sector, infatti, già da tempi memorabili puntava a diventare la "Luxottica degli orologi" sviluppando un portafoglio-marchi sempre più vasto e rendendosi particolarmente attrattiva per i partner. Nonostante la crisi degli ultimi anni le abbia portato via parte dei brand che avevano contribuito a renderla famosa, i valori di fondo sono rimasti e ora Morellato ne è l'unico

erede. In questo scenario, il confronto competitivo non si articola solo mediante l'acquisizione del marchio ma anche attraverso lo sviluppo di rapporti di lungo periodo con le griffe in questione, pensiamo per esempio al rapporto decennale che il gruppo ha siglato con la società che produce e distribuisce John Galiano.

Anche per lo sviluppo della rete distributiva il gruppo si è avvalso dello strumento delle collaborazioni. Accanto ai flagship store di proprietà nelle principali città (il primo è stato aperto a Milano nel 2005), è presente una fitta rete di negozi in franchising (ereditati dall'acquisizione di Dip) e di shop in shop all'interno dei grandi magazzini di mezzo mondo, primi fra tutti Cina e India. Da quest'ultima il gruppo riceve mensilmente i dati di sell-out relativi ai suoi prodotti tuttavia, questo nel mondo della moda e del lusso non è sufficiente. La disponibilità d'informazioni e la rapidità con cui vengono reperite sono due fattori di estrema importanza per un settore in continuo mutamento che crea le tendenze del momento. Per questo motivo, accanto ai numerosi negozi in franchising sorgono negozi di proprietà al cui interno il consumatore è invitato a fare un'esperienza e a dare una testimonianza proficua delle innovazioni commerciali che sono ivi proposte. Inoltre, è necessario affermare che uno dei principali problemi che interessano il franchising è l'uniformità di struttura e comportamento tra gli affiliati (Caroli, 2012). Per questo motivo Morellato organizza dei seminari con i franchisee sulle tecniche di vendita e di comunicazione dell'offerta, garantendo un posizionamento del prodotto in coerenza con la strategia di marketing pianificata nel quartier generale.

Guardando ora al network produttivo di relazioni a monte, Morellato, pur collocandosi in prossimità del distretto orafa vicentino, non può essere considerata un'impresa distrettuale, ossia un'impresa che utilizza per la maggior parte l'offerta di forniture disponibili nel cluster poiché per la sua produzione il gruppo ha scelto di rivolgersi ai produttori del distretto orafa di Arezzo. Inoltre, una costante riscontrabile nella sua storia, è proprio la capacità di gestire una rete internazionale di relazioni produttive (Cappellari, Grandinetti, 2009). Dagli inizi anni '90 l'azienda fa parte di un network che coinvolge fornitori dalla Slovenia alla Tunisia, all'Ungheria. Per non parlare

delle fasi di manifattura che vengono svolte in Cina grazie ad Armo Ltd, controllata che dirige la parte del processo di produzione svolta in Cina.

Terza e ultima grandezza della crescita aziendale è quella inerente allo *sviluppo delle competenze*. Proprio per l'acquisizione di queste ultime, Morellato ha stretto gran parte delle sue collaborazioni, vediamo in che modo. Prima di inventare il gioiello easy to wear, il gruppo stabilisce rapporti con le gioiellerie che gli consentono di sviluppare le abilità necessarie a gestire un punto vendita. Successivamente, grazie a Silmar, è in grado di apprendere meglio le caratteristiche del processo di lavorazione dei materiali preziosi, senza le quali, non avrebbe potuto iniziare lo sviluppo dei nuovi gioielli. Dalla partnership con ILI mira invece allo sviluppo delle conoscenze e competenze necessarie alla gestione dei marchi in licenza, e un anno dopo con la creazione della Morellato Shao Tai comincia a conoscere i modelli di consumo del mercato cinese. Nel 2006 con l'acquisizione di Sector l'attività di apprendimento continua ma questa volta nel settore degli orologi. L'ultimo rapporto di collaborazione è stato stretto nel 2008 con l'obiettivo di penetrazione nel canale distributivo indiano.

Interessante notare come Morellato, passo dopo passo, abbia saputo instaurare non solo una rete di relazioni con diversi attori a monte e a valle della sua catena del valore ma anche a costruirsi una base solida di conoscenze e competenze che ora ne fanno il primo gruppo italiano di orologi made in Italy. Questo caso ci fa facilmente intuire come la capacità di assorbimento del gruppo, sia stata la principale fonte del suo vantaggio competitivo. Resosi conto di non disporre delle conoscenze e competenze necessarie per raggiungere il traguardo previsto, ha saputo creare intorno a sé, un network promettente e di affidarvi la sua capacità di apprendimento.

È altresì vero che senza il patrimonio di conoscenza sviluppato in ottantadue anni di storia, tutto questo non sarebbe stato possibile. Nella "fabbrica della conoscenza", il nuovo è intessuto al vecchio. La "materia prima", da cui parte il processo di produzione, è fornita da conoscenze precedenti, che mettono a disposizione informazioni, rappresentazioni, metodi e significati di appartenenza (Rullani, 2004a, p.24). Tuttavia, le competenze utilizzate per lo

sviluppo della produzione non sono più frutto meramente dell'esperienza storica del gruppo ma di una ricombinazione di conoscenze esterne dovuta alle reti di collaborazioni e alla capacità di assorbimento dell'organizzazione.

Da quanto emerso si può affermare che la capacità di networking è alla base della strategia competitiva di Morellato. Tramite le numerose alleanze ha saputo valorizzare le risorse interne, sviluppare percorsi di apprendimento comuni, entrare in nuovi mercati, condividere i rischi derivanti dalle innovazioni introdotte e rafforzare la sua posizione competitiva anche soprattutto a livello internazionale. A questo proposito, il gruppo non ha fondato la sua strategia d'internazionalizzazione sul contenimento dei costi come fanno la maggior parte delle imprese nordestine. Al contrario, tale strategia è finalizzata ad accedere a nuove competenze, al talento delle persone che risiedono in Paesi diversi e soprattutto a cogliere le esigenze di territori anche molto lontani.

Mediante l'internazionalizzazione si ha la possibilità di accedere a mercati con preferenze e priorità differenti rispetto a quelle presenti nel mercato domestico, continuando ad alimentare un processo di apprendimento continuo. Il gruppo Morellato è stato uno dei primi a comprendere che la competitività delle imprese, soprattutto quelle del Nordest, è un fatto di sistema. La capacità di networking o di lavorare in rete, grazie alla costruzione di circuiti cognitivi, non lascia che la conoscenza si concentri in un unico punto, al contrario, alimenta la sua crescita in modo diffuso. Come afferma Rullani: il punto centrale, su cui si regge l'economia di filiera, è la divisione del lavoro innovativo tra persone, imprese, territori e settori, generando così esperti che sono specializzati in competenze e funzioni diverse. Dunque, la filiera di qualunque conoscenza contiene al suo interno attività che svolgono trasformazioni cognitive differenti, spesso di "livello cognitivo" diverso, ma tutte, in linea di principio, utili alla generazione di valore e vantaggio competitivo (Rullani, 2004a, p. 96).

Se lavorare in rete è la risorsa fondamentale della competitività futura, è necessaria la creazione di reti sempre più estese potendosi avvalere da un lato dell'esperienza di fornitori o clienti locali e dall'altro di quella di persone che

possono essere culturalmente molto lontane poiché, nella maggior parte delle volte, è proprio la diversità (di mercati, di valori, di persone) il fattore di spinta per il cambiamento e l'innovazione.

5.2 LA LOGICA OPEN INNOVATION DEL GRUPPO

Come abbiamo più volte sottolineato nei precedenti paragrafi, l'innovazione non rappresenta solo un fatto tecnologico ma di sistema. L'invenzione ultima che un'impresa porta alla luce è frutto di un mix di conoscenze, istruzioni, idee provenienti da tutto il tessuto organizzativo e inoltre la sua diffusione prevede l'attivazione di diversi attori del sistema tra cui clienti, distributori, fornitori, soggetti pubblici, governi stranieri e così via. Con il termine Open Innovation si vuole riconoscere che l'innovazione è un fatto di sistema, aperta cioè alla compartecipazione di tutti gli attori.

L'abilità di intessere relazioni utili allo sviluppo delle competenze quindi non basta, è necessario sapere come sfruttare tali opportunità e creare le giuste innovazioni. Avvalendosi delle relazioni di cui abbiamo parlato in precedenza, possiamo affermare che Morellato ha realizzato principalmente quattro tipi d'innovazione che hanno sancito il suo successo.

Prima fra tutte, ha realizzato un'*innovazione di prodotto*: il gioiello easy to wear. Quest'ultimo non solo si è posizionato su uno spazio di mercato ancora inesplorato ma ha attratto a se anche coloro che Kim e Mauborgne (2005) chiamerebbero "i non-clienti". L'idea del gioiello nasce anche nel momento giusto e cioè quando nei mercati si afferma un nuovo concetto di lusso, il lusso accessibile. Non si comprano più i prodotti per la loro qualità o per il design che li contraddistinguono ma per i significati e le emozioni che quegli oggetti sono in grado di creare. Questa nuova categoria di lusso differisce da quella del lusso tradizionale poiché in primo luogo si amplia notevolmente il numero delle categorie di prodotti e servizi coinvolte: come si è detto, i beni del nuovo lusso sono basati sulle emozioni che riescono a trasmettere, sulla capacità di diffondere uno stile. In secondo luogo lussuoso non significa più costoso, ma soprattutto eccellente (Cappellari, 2008). I gioielli in passato erano prodotti di lusso perché fatti con costosissimi materiali preziosi, oggi grazie all'idea di Morellato, non è più così. Come sostiene con un'efficace espressione l'amministratore delegato dell'azienda, Massimo Carraro, Morellato ha

dematerializzato il gioiello trasformandolo in una “protesi emotiva”. (Cappellari, Carraro, Grandinetti, 2007).

Il secondo tipo d’innovazione realizzato dal gruppo in collaborazione con Silmar è un’*innovazione di processo*: l’oro molecolare. Quest’ultimo è ottenibile mediante la distribuzione all’interno di una lega di una quantità di molecole d’oro che consentono al gioiello di avere la stessa lucentezza che avrebbe se fosse realizzato esclusivamente in oro. Senza le conoscenze e competenze di Silmar, la società Molecole e l’omonimo marchio non sarebbero venuti in essere così come tutti quei prodotti di maggior prestigio della gamma Morellato.

Il terzo tipo d’innovazione è *organizzativo* e riguarda quelle alleanze strategiche, partnership e joint venture che il gruppo padovano ha saputo creare e valorizzare. L’insieme intero di relazioni intrattenute nella rete del valore è fonte d’informazioni e conoscenze e alimenta processi di apprendimento congiunto con riflessi positivi sullo sviluppo delle competenze aziendali (Cappellari, Grandinetti, 2009). Particolare ruolo hanno inoltre quelle competenze d’interfaccia il cui compito è quello di ricercare, selezionare e gestire i soggetti esterni con le conoscenze più adeguate, siano essi fornitori, dettaglianti, stilisti, designer. La capacità di creare e gestire delle relazioni con diversi attori all’interno del network è una caratteristica distintiva che Morellato ha saputo sviluppare nel tempo, creandosi nel tempo una posizione difficilmente imitabile.

Quarta e ultima innovazione su cui poniamo la nostra attenzione è quella di *marketing*. In primo luogo è doveroso affermare che Morellato sta investendo ormai da tempo milioni di euro per la realizzazione delle sue campagne di comunicazione, a volte con testimonial tanto celebri quanto costose. Nel 2011 ha siglato un rapporto di collaborazione quadriennale con Jade Jagger (figlia del celebre cantante Mick Jagger) per disegnare una linea di gioielli che riprende le creature del mare. Oltre che una new entry tra le fila dei designer che lavorano per Morellato, questa collaborazione sembra essere anche un’ottima trovata pubblicitaria.

In secondo luogo, tra le strategie di marketing rientra soprattutto quella di penetrazione del mercato cinese. Con una domanda interna vivace e in rapida crescita, il popolo asiatico sembra vivere ora una fase particolarmente consumistica che ha arricchito le tasche delle molte imprese che hanno deciso di commercializzare i loro prodotti laggiù.

Grazie al notevole rafforzamento del marchio specialmente negli ultimi anni, le vendite nei mercati dell'estremo oriente stanno aumentando considerevolmente. In un articolo recente, l'amministratore delegato ha dichiarato che entro il 2012 saranno aperti in totale ottanta negozi in Cina tutti a gestione diretta tranne una ventina che saranno invece in franchising e che tra il 2012 e il 2013 solo sul mercato cinese il gruppo investirà 10 milioni di Euro. In India invece l'obiettivo è quello di aprire 50 punti vendita entro il 2012 oltre a quelli già inaugurati a Nuova Delhi e Mumbai. Ambizioso quindi il piano d'internazionalizzazione nei mercati orientali che a oggi rappresenta una delle variabili chiave della strategia di marketing di Morellato.

Tutte e quattro le innovazioni che sono state presentate nascono certamente dal presidio delle core competences interne al gruppo ma queste ultime costituiscono la base che si alimenta mediante la combinazione delle conoscenze e competenze che sono presenti nella rete cognitiva di cui Morellato fa parte. La capacità di creare una rete di relazioni strategiche permette alle imprese di presidiare conoscenze cruciali per l'innovazione e, spesso, complementari rispetto alle core competences possedute (Volpato, 2007, p. 214).

Adottando la logica Open Innovation, Morellato ha introdotto prodotti sempre più complessi, non solo per l'impiego dei materiali che li compongono ma anche per tutto l'universo di significati e simboli che il gruppo ha saputo costruirvi intorno mediante gli importantissimi investimenti fatti in comunicazione. I prodotti risultano essere una combinazione delle attività svolte dai diversi attori nella rete del valore. Collaborare stimola molto il confronto da cui nasce poi l'innovazione. Contaminare il proprio business con idee esterne, favorisce lo sviluppo della creatività: i designer di Morellato provengono per la maggior parte da realtà diverse dal gruppo, in tal modo

possono apportare sempre idee fresche e innovative. Inoltre la collaborazione con attori esterni porta le imprese a superare la sindrome del “not invented here” di cui abbiamo discusso nella seconda parte di questa trattazione. Mediante i contratti di franchising, gli accordi strategici o le joint venture realizzate da Morellato, le innovazioni introdotte possono essere valorizzate e sfruttate in altri molti modi originali. Dall’utilizzo e dalla ricombinazione della conoscenza, infatti, emergono nuove abilità e competenze che possono tornare utili allo sviluppo del modello di business.

Soprattutto in Italia accade spesso che le piccole-medie imprese siano in possesso d’idee e competenze originali ma che non possano essere adeguatamente sfruttate e sviluppate a causa dei limiti dimensionali e di conseguenza finanziari. Con la logica della rete e dell’Open Innovation oggi non è più così poiché entrambe consentono alle imprese di esplorare e sfruttare idee provenienti dai rapporti di relazione esterni.

In merito a tale questione Bordignon e Mantovani affermano: la possibilità per un’impresa di aumentare la capacità di creazione e sfruttamento di nuove idee e conoscenze (attraverso collaborazioni di filiera, alleanze con imprese, una maggior apertura verso conoscenze e idee esterne), le spinte della globalizzazione, la crescente maturità del consumatore e il progresso tecnologico fanno emergere come l’adozione di logiche collaborative e lo sviluppo di modelli Open Innovation costituiscano non solo una ricca fonte di opportunità, ma anche una necessità sempre più stringente: fare affidamento sulle sole risorse interne diventa per la singola azienda sempre meno conveniente e sostenibile. (Bordignon, Mantovani, 2009).

5.3 AMBIDESTRITÀ, CONOSCENZA E IMPRENDITORIALITÀ

È giunto ora il momento di capire che connessione c'è tra opportunità imprenditoriale, capacità di assorbimento della conoscenza, ambidestrit  e caso Morellato. Nella prima parte abbiamo sottolineato l'importanza dell'imprenditorialit  come disciplina economica in grado di spiegare realmente l'evoluzione dei mercati. Grazie alla creazione o alla scoperta dell'opportunit , unit  fondamentale della disciplina imprenditoriale, gli imprenditori danno inizio alla loro azione per lo sviluppo di nuove attivit  economiche. Accettando il punto di vista di Kirzner, per il quale l'imprenditore   colui che *scopre* nuove opportunit  di profitto, ci siamo chiesti se esso differisca o meno da coloro che non le scoprono ex-ante. La risposta in tal senso   stata affermativa poich  l'imprenditore kirzneriano ha per definizione un dono innato quello dell'alertness. L'alertness non   una caratteristica generica ma specifica, poich  essa   condizionata dalla conoscenza gi  accumulata nel tempo.

Estendendo tale concetto a livello organizzativo affermiamo che l'acquisizione di nuova conoscenza   possibile per  solo all'interno di quelle imprese che hanno sviluppato a sufficienza la capacit  di assorbimento (absorptive capacity). Tale capacit  dipende a sua volta dalla quantit  di conoscenza che   gi  insita all'interno delle organizzazioni, una conoscenza anteriore che esse ricavano da tutte le esperienze e attivit  svolte nel corso della loro storia. La capacit  di assorbimento   evidentemente path-dependent, non pu  essere replicabile da altri a meno che questi non abbiano eseguito il medesimo sentiero, cosa impossibile vista la diversit  della compagine organizzativa. La misurazione della capacit  di assorbimento e della conoscenza   un processo che non pu  essere quantificato o lo   in modo abbastanza inappropriato data la mancanza di strumenti adeguati. Eppure la sfera dell'immateriale, cui appartiene per l'appunto la conoscenza, ha un ruolo sempre pi  preponderante nella competitivit  delle imprese.

Il valore economico non è più insito nella sfera del tangibile ma dell'intangibile e questo avviene per una serie di ragioni. Le economie di scala per la produzione di beni fisici sono ormai sature e non più fonte di redditività. In contesti economici sempre più turbolenti, come i nostri, sono necessarie organizzazioni ad hoc, snelle e dotate di molta flessibilità. In presenza di consumatori sempre più attenti ed esigenti, le organizzazioni devono inoltre presentare prodotti altamente personalizzati e differenziati e per farlo valorizzano la dimensione immateriale, fatta meramente di simboli e significati. Sono quindi necessarie innovazioni di prodotto in senso esperienziale, che non si basano più sulla materia o su caratteristiche fisiche. Il valore aggiunto oggi è il risultato di attività cognitive poiché queste ultime permettono lo sviluppo congiunto delle due attività fondamentali che svolgono le nostre organizzazioni: la scoperta di nuove opportunità e lo sfruttamento di quelle già note.

È necessario quindi investire nella capacità di creare nuova conoscenza, sia essa proveniente da nuove scoperte o frutto di ricombinazioni o usi molteplici. E come fare? L'ingrediente fondamentale è sicuramente lo sviluppo di un atteggiamento imprenditoriale diffuso a tutta l'organizzazione e al contesto di riferimento. È tale atteggiamento che consente alle imprese di scoprire nuove opportunità che sono la fonte di importanti innovazioni. I luoghi in cui viene favorita e sviluppata l'imprenditorialità sono le organizzazioni ambidestre. Queste ultime tuttavia, nella loro definizione originale risultano avere una struttura organizzativa piuttosto evoluta e realizzabile solo grazie ad importanti investimenti monetari. Il modello originario presentato da Tushman e O'Reilly (2004) sembra sposarsi bene con le grandi corporation americane ma che dire del contesto italiano in cui sono le PMI a formare in larga misura il nostro sistema industriale?

A tale quesito si risponde facendo riferimento alla nascita di un'*impresa estesa*, un'impresa che utilizza conoscenze e competenze prodotte da altri soggetti, in cui ciò che assume importanza è tenere unita e rendere fluida una filiera più ampia e formata da specialisti del mercato. All'interno di queste filiere non c'è alcuna gerarchia fra i due momenti di exploitation ed exploration, in altri termini chi produce nuove conoscenze non è più importante di chi le fa

circolare, le scambia o le riutilizza. Si rivela necessario unire queste due attività integrandole nella rete cognitiva. La produzione e lo sfruttamento della conoscenza sono due momenti complementari del medesimo processo di apprendimento. Come afferma in merito Rullani: singole imprese o singole scelte possono concentrarsi su uno dei due momenti, ma la filiera, nel suo insieme ha capacità auto-propulsive solo se riesce a tenere insieme le due cose (Rullani, 2004a, p. 80).

All'interno delle reti di relazioni delle organizzazioni, conoscenza e imprenditorialità devono stimolarsi a vicenda. Accettando la logica ambidestra, l'impresa italiana può permettersi di rimanere di piccole dimensioni proprio perché ha appreso a lavorare in un network che le consente di assorbire le conoscenze e le competenze utili per sviluppare importanti innovazioni. Come avevano già sottolineato Tushman e O'Reilly, devono essere realizzate più innovazioni contemporaneamente altrimenti l'organizzazione non cresce e subisce l'evoluzione e le turbolenze dei mercati.

Il caso Morellato sembra possedere le caratteristiche sottostanti alla logica ambidestra. Nella sua lunga storia, il gruppo ha saputo, infatti, sviluppare quella conoscenza anteriore e capacità di assorbimento necessarie ad operare nel futuro. La path-dependency della sfera cognitiva ha consentito all'azienda padovana di ottenere un importante vantaggio competitivo su tutte le altre aziende del settore italiane. Tale organizzazione però ha prontamente capito che la conoscenza di cui disponeva sarebbe diventata obsoleta se non adeguatamente propagata e riutilizzata nel circuito delle relazioni.

Al fine di moltiplicare il valore della conoscenza, Morellato ha saputo intessere quindi una rete di propagazione delle esperienze che poste in nuovi contesti hanno aumentato il loro potenziale di mercato. Inoltre il gruppo, prendendo atto che il ciclo di vita delle tecnologie si è molto accorciato rispetto ai tempi passati, così come il ciclo di vita delle organizzazioni facenti parte dei settori più tradizionali, ha vinto l'inerzia organizzativa, probabilmente anche grazie al ricambio generazionale avvenuto al vertice del comando, innovando non solo la struttura organizzativa ma anche il modello di business. Per fare questo ha attuato più innovazioni contemporaneamente che abbiamo precedentemente

descritto, come da logica ambidestra. Inoltre, alla stregua di quanto affermato dalla letteratura sull'ambidestrit  concernente le alleanze (Rothaermel, Deeds, 2004; Lavie e Rosenkopf, 2006), il gruppo ha saputo trovare il giusto equilibrio tra exploration ed exploitation nel tempo e tra campi diversi.

In un intervento recente presso un evento organizzato dall'universit  di Padova, Alfredo Finelli, direttore delle risorse umane del gruppo, afferma che le competenze del manager di successo sono:

- Flessibilit  e adattamento al contesto;
- Dare pressione e saperla gestire;
- Sana e mirata produttivit ;
- Focalizzazione sulla dimensione del "fare";
- Attenzione ai ricavi;

Pi  in particolare il direttore ha asserito che: "Per imparare a gestire gli operai nella catena, bisogna consumare i tacchi". In altri termini, come gi  affermato da Lubatkin e altri autori dell'ambidestrit  leadership-based (2006), i manager devono stare vicino alla linea pi  che in ufficio, "stare sul pezzo", partecipare ai processi e avere un'ottima conoscenza del settore in cui operano. Tali caratteristiche non mancano di certo a coloro che lavorano all'interno delle nostre PMI che, anche grazie e soprattutto al loro contributo, possono definitivamente sviluppare i processi di innovazione tipici delle organizzazioni ambidestre.

Alfredo Finelli ha sottolineato inoltre, ancora una volta l'importanza della dimensione immateriale della conoscenza. Il direttore ha dichiarato, infatti, che per competere al giorno d'oggi servono principalmente elementi come il talento, competenze trasversali, capacit  di risoluzione di problemi complessi, capacit  di eseguire con tempestivit  i compiti assegnati, ma soprattutto "saper fare e far sapere". Quest'ultima espressione, a parere di chi scrive, dice molto sulla strategia di comunicazione del gruppo che negli ultimi anni ha davvero investito molto in pubblicit  proprio per la comunicazione di quella dimensione immateriale che contraddistingue l'offerta di tutte le imprese moderne. Immateriale come quell'*elemento imprenditoriale* del management che circa

dieci anni fa ha intravvisto l'opportunità di cambiare rotta e di trasformare quella piccola bottega artigiana nel leader della gioielleria e orologeria del nuovo lusso.

CONCLUSIONI

Nel corso di questa trattazione si è a lungo discusso del ruolo della conoscenza all'interno delle organizzazioni. Un tema questo tipicamente astratto ma che non ci deve far perdere di vista il fatto che il rapporto con il prodotto e con la produzione rimane ancora oggi una cifra distintiva delle imprese del quarto capitalismo italiano (Micelli, 2011).

Morellato ha fondato per molti anni il suo core business su un sapere artigianale senza il quale il gruppo non avrebbe mai acquisito nemmeno le conoscenze di base necessarie a entrare nei settori che sta sviluppando oggi. Tutte o quasi le PMI italiane si caratterizzano per una lunga tradizione del fare che non deve essere messa in secondo piano rispetto all'affermarsi della dimensione immateriale dei prodotti. Senza la storia, i saperi e la cultura del contesto in cui questi ultimi sono sviluppati non avremmo nulla da raccontare al cliente e conseguentemente nulla da offrire nemmeno dal punto di vista del profilo esperienziale.

Gli imprenditori e più in generale le imprese del nostro sistema non vivono nella tradizione ma la utilizzano per generare nuove conoscenze e favorire in questo modo l'innovazione. Affinché possano emergere idee e proposte di successo è necessario favorire lo spirito imprenditoriale che ha ispirato per molti anni il nostro tessuto economico. A differenza del passato tuttavia, dobbiamo fare i conti con l'internazionalizzazione delle reti e con l'eterogeneità delle conoscenze che circolano al loro interno.

La varietà d'informazioni, idee e opportunità non va considerata come un dato di fatto ma come un importante vantaggio competitivo su cui far leva. La dimensione globale ha fortemente accentuato la competizione sui costi e ha reso il capitale fisso facilmente imitabile dai concorrenti. La conoscenza e l'innovazione quindi sono oggi le variabili chiave del vantaggio competitivo poiché sono le uniche a non poter essere facilmente codificate e trasmesse.

Le organizzazioni prediligono knowledge workers con atteggiamento imprenditoriale a lavoratori che svolgono le loro mansioni in modo routinario e

che non pensano. Ai lavoratori, infatti, oggi è richiesto di pensare ma soprattutto di pensare facendo. L'innovazione non è meramente frutto d'idee astratte ma di menti e mani di coloro che in prima persona riescono a realizzare almeno in parte quello cui stanno pensando. È l'atteggiamento imprenditoriale che permette alle organizzazioni di cogliere le opportunità legate all'applicazione delle conoscenze per produrre innovazioni.

In questo elaborato abbiamo definito organizzazioni ambidestre quelle strutture che presentano un approccio imprenditoriale diffuso, che si occupano cioè dei prodotti/processi della tradizione e contemporaneamente guardano avanti, preparandosi per le innovazioni protagoniste del futuro. Vista la portata generale del significato della logica ambidestra, a parere di chi scrive, essa potrebbe essere proficuamente applicata non solo alle organizzazioni ma anche al contesto in cui esse si sviluppano.

La necessità di creare un sistema-territorio eccellente è ormai conclamata da tutti gli attori sociali. La società in cui le imprese si trovano ad operare dovrebbe offrire servizi rari e di qualità, favorire la ricerca, le relazioni, e la contaminazione della conoscenza. Florida (2007) sostiene inoltre che la competizione mondiale ruota attorno alla capacità di una nazione di smobilizzare, attrarre e trattenere il talento umano e suggerisce lo sviluppo di una società interamente creativa fondata su meccanismi e politiche che migliorino la capacità di fare innovazione.

Per creare nuove società imprenditoriali o ambidestre che dir si voglia, è necessario liberarsi di quegli impedimenti strutturali che oggi ostacolano la creatività delle risorse umane di talento e il flusso delle conoscenze. A influenzare il modo italiano di fare impresa vi sono anche dei limiti culturali. Scrive un giornalista in "The New York Times"¹¹: la maggior parte degli italiani vive a meno di due miglia dai suoi genitori e vi rimane soprattutto per benefici economici. Il principale scopo degli imprenditori non è la crescita ma il mantenimento del business di famiglia. Se un'impresa vuole espandersi davvero necessita di capitali, ma questo implica la perdita di almeno una parte

¹¹ The New York Times, July 31, 2010

del controllo della società. Per questi motivi le imprese rimangono sottodimensionate e subiscono la competizione globale.

Ancora una volta possiamo fare riferimento al caso Morellato come a una delle organizzazioni italiane che ha abbandonato una logica di fare impresa obsoleta e ha saputo adattare il business alle nuove condizioni di contesto e di mercato. Il gruppo, infatti, ha saputo rinnovare la sua formula imprenditoriale, assegnando a quello che era stato il business tradizionale di famiglia da anni, un ruolo più marginale.

Inoltre grazie allo sviluppo di reti di relazioni locali e internazionali, il modello organizzativo ha subito un importante cambiamento. Per non parlare della quotazione in Borsa che doveva avvenire entro il 2011 ma che a causa di una volatilità straordinaria delle piazze finanziarie è stata rinviata. L'amministratore delegato dichiara a questo proposito: "Non vogliamo quotarci solo per reperire risorse finanziarie, la borsa è soprattutto per noi una modalità di sviluppo internazionale, di visibilità e attrattività. Inoltre credo che il mercato sia una forma di controllo positivo per un'azienda che vuole avere un'impostazione manageriale e non padronale".

Parole queste che ci fanno ben sperare nel futuro imprenditoriale del nostro Paese e soprattutto di conforto a quei giovani creativi che ormai troppo spesso se ne vanno da un'Italia che in fondo potrebbe offrire ancora buone prospettive e opportunità.

BIBLIOGRAFIA

Alvarez, S. A., Barney, J. B. (2007), *Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action*, Strategic Entrepreneurship J., Vol. 1, pp. 11-26.

Akerlof, G., A., (1970), *The market for lemons, quality uncertainty and the market mechanism*, Quarterly Journal of Economics, Vol.94, pp.488-500.

Andriopoulos, C., M. Lewis, (2009), *Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation*, Organ. Sci., Vol. 20, pp.696–717.

Benner, M. J., M. L. Tushman. (2003), *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*, Acad. Management Rev., Vol. 28, pp. 238–256.

Bordignon, M., Mantovani, P., (2009), *L'evoluzione dell'impresa e lo sviluppo di un sistema territorio eccellente. Collaborazione Tecnologie e visione globale: il Nordest verso il 2059*, Marsilio, Venezia.

Burgelman, R. A., (2002), *Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in*, Administrative Science Quarterly, Vol.47, pp. 325–357.

Cao, Q., E. R. Gedajlovic, H. Zhang, (2009), *Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects*, Organ. Sci., Vol.20, pp. 781–796.

Cappellari, R., (2008), *Il marketing della moda e del lusso*, Carrocci, Roma.

Cappellari, R., Grandinetti, R., (2009) *Le dimensioni della crescita aziendale Morellato Sector in Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane nell'era globale*, Milano, Franco Angeli.

Caroli, M., (2012), *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano.

Cerato, S., (2011), *La gestione contabile delle spese di ricerca e sviluppo collegate all'innovazione*, nota di ricerca.

Chang, Y.; Hughes, M. (2012), *Drivers of Innovation Ambidexterity in Small-to Medium-Sized Firms*, European Management Journal, Vol.30, pp. 1-17.

Chesbrough, H. W., (2003), *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.

Cohen, W., D. Levinthal, (1990), *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, Admin. Sci. Quart., Vol. 35, pp. 128–152.

Daft, R. L., (2010), *Organizzazione aziendale*, ed. ital. a cura di Daniele Boldizzoni e Raoul C. D. Nacamulli, Apogeo, Milano, quarta edizione.

- Duncan, R. B., (1976), *The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation*, R. H. Kilmann, L. R. Pondy, D. Selvin eds. *The Management of Organization*, North-Holland, New York, Vol.1, pp.167–188.
- Florida, Richard L., (2007), *The flight of the creative class : the new global competition for talent*, HarperCollins Publishers, New York.
- Gibson, C. B., J. Birkinshaw, (2004), *The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity*, *Acad. Management J.* Vol.47, pp. 209–226.
- Grandinetti,R., Furlan,A., Campagnolo, D., (2010), *Crescita aziendale, territori e imprese-rete estese* in P. Perulli (a cura di), *Il Veneto*, Bruno Mondadori.
- Gupta, A. K., K. G. Smith, C. E. Shalley, (2006), *The interplay between exploration and exploitation*, *Acad. Management J.*, Vol. 4, pp. 693–706.
- He, Z.-L., P.-K. Wong. (2004), *Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis*, *Organ. Sci.*, Vol.15, pp. 481–494.
- Isotta, F., (2003), *Organizzazione Aziendale: teorie, modelli e tecniche di progettazione*, Cedam, Padova.
- Jansen, J. J. P., M. Tempelaar, F. A. J. van den Bosch, H. Volberda, (2009), *Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms*, *Organ. Sci.* Vol. 20, pp. 797–811.
- Katila, R., & Ahuja, G., (2002), *Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction*, *Academy of Management Journal*, Vol.45, pp. 1183–1194.
- Kim, C.W., Mauborgne, R., (2005), *Strategia Oceano blu. Vincere senza competere*, Etas, Milano.
- Kirzner I.M., (1997) *Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an austrian approach*, *J. of Economic Literature*, pp. 60-85.
- Kirzner I.M, (1973), *Competition and entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Kirzner I.M, (1979) *Perception, opportunity, and profit: studies in theory of entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y., (1998), *The co-evolution of strategic alliances*, *Organization Science*, Vol. 9, pp. 255–264.
- Lavie, D., L. Rosenkopf, (2006), *Balancing exploration and exploitation in alliance formation*, *Acad. Management J.*, Vol.49, pp. 797–818.
- Levinthal, D. A., J. G. March, (1993), *The myopia of learning*, *Strategic Management J.*, Vol.14, pp. 95–112.
- Lipparini, A., Sobrero, M., (1994), *The Glue and the Pieces: Entrepreneurship and Innovation in Small-Firm Networks*, *Journal of Business Venturing*, Vol.9, pp. 125-140.

- Lorenzoni, G., Lipparini, A., (1999), *The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study*, Strategic Management J., Vol.20, pp. 317-338
- Lubatkin, M. H., Z. Simsek, Y. Ling, J. F. Veiga, (2006), *Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioural integration*, J. Management, Vol. 32, pp. 646–672.
- March, J. G. (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. Organ. Sci. Vol. 2, pp. 71–87.
- Myers, S., C., Majluf, N.,S., (1984), *Corporate financing and investment decisions when firms have information investors do not have*, Journal of Financial Economics, Vol.13, pp. 187.121.
- Micelli, S., (2011), *Futuro Artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio Editori, Venezia.
- Mintzberg, H., (1980), *Structure in 5's: a synthesis of research on organization design*, Management Science, Vol. 26, pp. 322-341
- Mom, T. J. M., F. A. J. van den Bosch, H. W. Volberda, (2007), *Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows*, J. Management Stud., Vol. 44, pp. 910–931.
- Mom, T. J. M., F. A. J. van den Bosch, H. W. Volberda, (2009), *Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms*, Organ. Sci. Vol. 20, pp. 812–828.
- Nonaka, I. (1994), *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, Organization Science, Vol. 5, pp. 14–37.
- O'Reilly, C. A., M. L. Tushman, (2004), *The ambidextrous organization*, Harvard Bus. Rev. Vol. 82, pp. 74–81.
- O'Reilly, C. A., M. L. Tushman, (2008), *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*, Res. Organ. Behav., Vol. 28, pp. 185–206.
- O'Reilly, C.A., Tushman, M.L., (2011) *Organizational Ambidexterity in Action. How managers explore and exploit*, California Management Review, pp. 5-22
- Raisch, S., J. Birkinshaw, (2008), *Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators*, J. Management, Vol. 34, pp.375–409.
- Raisch, Sebastian, Julian Birkinshaw, Gilbert Probst, and Michael Tushman, (2009) *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*, Organization Science, Vol. 20, pp. 685-695.

- Romanelli, E., Tushman, M.L., (1994), *Organizational transformation as Punctuated Equilibrium: an empirical test*, Academy of Management Journal, Vol.37, pp. 1141-1166
- Rothaermel, F. T., M. T. Alexandre, (2009), *Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity*, Organ. Sci., Vol. 20, pp. 759–780.
- Rothaermel, F. T., D. L. Deeds, (2004), *Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development*, Strategic Management J, Vol. 25, pp. 201–221.
- Rullani, E., (2004a) , *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- Rullani, E., (2004b), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- Shane, S., (2000), *Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities*, Organization Science, Vol. 11, pp. 448-469
- Shane, S., Venkatraman, S., (2000), *The promise of entrepreneurship as a Field of Research*, The Academy Management Review, Vol. 25, pp. 217-226
- Smith, W. K., M. L. Tushman, (2005), *Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams*, Organ. Sci, Vol. 16, pp. 522–536.
- Teece, D.J., (2007) *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, Strategic Management Journal, Vol.28, pp.1319-1350
- Tushman, M.L., Anderson, P., (1990), *Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change*, Administrative Science Quarterly, Vol.35, pp. 604-633
- Tushman, M.L., C.A. O'Reilly, (1996), *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*, California Management Rev, Vol. 38, pp. 8–30.
- Tushman, M.L., C.A. O'Reilly, (1997), *Winning through innovation : a practical guide to leading organizational change and renewal*, Harvard Business School Press, Boston.
- Venkatraman, N., C. H. Lee, B. Iyer, (2007), *Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector*, Unpublished manuscript, Boston University, Boston.
- Volpato, G., (2007), *Il knowledge management come strumento di vantaggio competitivo. Un confronto intersettoriale*, Carrocci, Roma.
- Waterman, R.H., (1991), *Adhocrasia : la forza del cambiamento*, Sperling & Kupfer, Milano (Trad. di Paola Pieraccini).
- Weick, K:E., *Educational Organization as Loosely Coupled Systems*, Administrative Science Quarterly, Vol.21, pp. 1-19.

Weick, K:E., (1979) *The social psychology of organizing*, MA: Addison-Wesley, Reading.

Weick, K.E., *Sensemaking in Organizations*, (1995), Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Williamson, O., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York.

Zahra, S., G. George, (2002), *Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension*, *Acad. Management Rev.*, Vol. 27, pp. 185–203.

RINGRAZIAMENTI

Un sentito ringraziamento al Prof. Sergio Faccipieri per avermi guidata durante l'analisi della letteratura e la stesura di questa trattazione.

