

Introduzione

di Alberto Di Minin, Cristina Marullo e Andrea Piccaluga

Qualsiasi gruppo di ricerca universitario ha più idee e progetti che tempo e risorse per realizzarli e il nostro, presso l'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, non fa eccezione. Ci occupiamo di management dell'innovazione da molti anni, studiamo le dinamiche del trasferimento tecnologico pubblico-privato, dell'imprenditorialità nel mondo high-tech, della Ricerca & Sviluppo nelle piccole e medie imprese, di open innovation e delle forme più *disruptive* dell'innovazione. Lo facciamo tramite progetti di formazione, ricerca e terza missione, cercando di essere noi stessi innovativi nell'interpretare nelle nostre attività il fenomeno «innovazione».

Uno dei nostri progetti/sogni nel cassetto mai realizzati, o realizzati in parte, è quello di insegnare il management dell'innovazione tramite i film.

L'idea è semplice e già messa in pratica da altri colleghi in giro per il mondo: prendere visione di un film insieme a un gruppo di studenti o manager e collegarlo a concetti specifici dell'economia e gestione delle imprese. Quante volte, guardando una pellicola, ci siamo detti: «Caspita... questa scena sarebbe perfetta per parlare di...». Semplice, no? Il problema è che ne facciamo cento altre e non siamo dei grandissimi cinefili, anzi!

Non abbiamo dunque mai avuto la pazienza e la metodicità di annotare, rileggendo il *syllabus* di un corso, i film che ci venivano man mano in mente. Risultato: il progetto rimarrà nel cassetto ancora per un po'.

Un film però lo ricordiamo tutti, e ci risulta facile associarlo alla narrativa di questo libro.

Si tratta di un capolavoro della Disney/Pixar di qualche anno fa: *Inside Out*. Uno dei film più complessi degli *studios* di animazione californiani, che coinvolge grandi e piccini, forse per motivi diversi. In questo film la protagonista è Riley, una ragazzina che sta per affrontare gli anni dell'adolescenza e che si trasferisce con la famiglia dal Minnesota a San Francisco.

Mamma e papà sono molto presi dalle dinamiche del trasloco, dal nuovo lavoro del padre (probabilmente in una startup), e non si accorgono subito che la loro bimba sta attraversando una fase difficile causata dai grandi cambiamenti che stanno avvenendo fuori e dentro di lei. L'arrivo a San Francisco cambia tutto. Riley perde i suoi punti di riferimento tradizionali: giocare a hockey, pattinare sul lago ghiacciato, la sua amica del cuore, le sue abitudini. Si trova in una città diversa e complessa, dove addirittura si osa mettere i broccoli sulla pizza.

L'aspetto particolare del film è la sua ambientazione: la mente di Riley è immaginata come una sala di comando popolata da simpatici personaggi che rappresentano le cinque emozioni base: gioia, tristezza, paura, rabbia e disguido. Sono loro i veri protagonisti del film.

Crescendo, Riley perde il sorriso ingenuo e spensierato della sua fanciullezza per abbracciare emozioni complesse, un *blend* di tanti nuovi stimoli e di vecchi ricordi, che pian

piano definiranno la sua personalità. Il messaggio del film (spoiler alert!) è che gli opposti non sono poi così incompatibili: anzi, l'essenza di un momento importante è associata al coesistere di emozioni molto distanti tra loro, come la gioia e il conforto che seguono un'enorme tristezza. La purezza di un'emozione estrema non si completa se non grazie a un'altra emozione, opposta ma complementare, che funge da contrappeso. Una miscela di opposti è dunque al centro della ricchezza dei ricordi e delle esperienze vissute, di cui fare tesoro per il futuro.

È questo, in estrema sintesi, l'insegnamento del libro che state iniziando a leggere. Questo libro narra infatti storie di innovazione che nascono, come gli episodi della vita di Riley, dalla fusione di due elementi contrastanti: un ossimoro ideato e implementato da imprenditori e manager che ha caratterizzato fortemente lo sviluppo della loro impresa.

Esistono tanti modi di descrivere e soprattutto di categorizzare un'innovazione.

Le caratteristiche di un progetto innovativo sono infatti molteplici e peculiari, legate a un contesto specifico, riconducibili solo alla situazione concreta; è compito del ricercatore quello di astrarre e generalizzare elementi che descrivono la complessità che sta osservando. Nascono così lezioni e *case study*, si popolano in questo modo slide ed elenchi puntati. La realtà viene rappresentata attraverso leggi e modelli che tentano di sintetizzare evidenze empiriche, ricorrenze utili per comprendere il presente e predire il futuro.

Tuttavia, nel nostro indagare il fenomeno «innovazione» ci siamo spesso trovati davanti a situazioni in cui era pressoché impossibile incasellare un episodio in una particolare categoria. Per esempio, nel raccontare il caso Loc-

cioni, abbiamo ammesso che, se da una parte l'impresa aveva forti radici locali dall'altra aveva un'evidente predisposizione internazionale. Barilla, da un lato rappresenta con convinzione la sua tradizione centenaria nei prodotti che offre, dall'altro si impegna in un dialogo costante con la filiera e con gli utenti finali. Aboca conduce ricerca avanzatissima sui fitocomplessi per valorizzare sapienza millenaria sulle piante. Tradizione e innovazione, apertura e controllo, *disruption* e sostenibilità. Elementi opposti che si bilanciano nel racconto dei casi di innovazione raccolti in questo libro.

Abbiamo dunque parlato di progetti di innovazione incrementale, radicale, *disruptive* e di impatto sociale, nel made in Italy così come nell'high-tech, nel manifatturiero così come in finanza. Descriviamo storie ed episodi specifici, prodotti e ambienti organizzativi molto diversi tra loro; ciò che ci sta a cuore è la visione d'insieme, il modo in cui l'impresa si pone davanti all'esigenza di innovare.

Non si tratta infatti di episodi isolati.

Una delle idee centrali di questo libro è che a caratterizzare il successo di tante storie di innovazione sia proprio il bilanciamento, il gioco degli opposti. Come in una ricetta ben riuscita, un'azienda deve riuscire a trovare il giusto equilibrio tra ingredienti che presentano diverse caratteristiche: elementi essenziali per guardare al futuro, ma che celano anche la possibilità di essere distruttivi se usati nel modo sbagliato.

Dieci capitoli, dieci storie di innovazione raccontate attraverso il gioco degli opposti. Ogni storia un caso, ogni caso un'azienda italiana di successo.

Si inizia con Loccioni (Capitolo 1), azienda nata in un paesino vicino a Jesi da una famiglia particolarmente legata al territorio delle Marche; rispettando i principi della cultura «della terra» e proprio facendo leva su questi, Loccioni si è affermata a livello globale nel campo delle tecnologie di misurazione e controllo. Anche Zambon (Capitolo 2) è un'impresa familiare: fondata nel 1906 è oggi una multinazionale chimico-farmaceutica. Qui il «soffio ispiratore» della tradizione, un intreccio tra vicende familiari e vicende aziendali, ha ispirato per tre generazioni ricerca invenzione e innovazione. Il terzo capitolo racconta la storia di una ricercatrice dell'Università di Foggia, Carmen Lamacchia, che ha sviluppato una tecnologia potenzialmente *disruptive*, perché in grado di azzerare il potenziale tossico del glutine. La spin-off New Gluten World ha poi trasferito questa invenzione dall'università al mercato. In questo passaggio, alla lucidità subentra la passione: trasformare il concetto di *gluten-free* in quello di *Gluten Friendly™*. Enel e il paradigma Open Power sono i protagonisti del Capitolo 4. Abbiamo scelto questa storia per dimostrare come un'azienda leader mondiale in campo energetico possa far ulteriormente evolvere la propria vision per consentire la creazione di valore condiviso con gli utenti e dare un contributo tangibile sul fronte della sostenibilità. Barilla (Capitolo 5) è un'azienda dalla forte identità culturale che da sempre si rispecchia nel brand, nella tipologia e nella qualità dei prodotti. Qui si racconta la sapiente transizione da un approccio push al mercato verso un orientamento alla filiera e al consumatore finale attraverso apertura, empatia e dialogo. Quella di FIAM (Capitolo 6) è la storia di una media impresa marchigiana

che, combinando innovazione tecnologica, abilità artigianale e design, è riuscita a imporsi sui mercati internazionali dell'arredamento di lusso. I suoi prodotti rappresentano la fusione di concetti apparentemente in antitesi: tecnologia e artigianato, arte e industrializzazione.

Raccontiamo poi nel Capitolo 7 il caso di Venture Factory: un insieme di iniziative e programmi avanzati di supporto gestionale e finanziario, che vedono operare insieme università e venture capital a supporto di un'imprenditorialità *curiosity-driven*. Il Capitolo 8 è dedicato a Comau, storica azienda del gruppo FIAT. Comau ha abbracciato il paradigma di Industria 4.0 attraverso una filosofia *humanufacturing*, che ha ispirato la progettazione e lo sviluppo di robot collaborativi, addirittura indossabili, che possano lavorare a fianco dell'uomo anziché sostituirlo. Aboca, protagonista del Capitolo 9, è un'azienda che nasce controcorrente. Per mitigare il predominio della chimica nello sviluppo di nuovi farmaci è costretta fin da subito a innovare i propri processi prima ancora che i propri prodotti. La sfida di Aboca è dunque quella di applicare il metodo scientifico non solo alla chimica farmaceutica, ma anche alla medicina naturale, e di rendere questa scelta sostenibile nel tempo. Nell'ultimo capitolo raccontiamo la storia di Yogitech. Raccontiamo come i manager di Intel, multinazionale americana, abbiano fatto il giro del mondo e si siano fermati in Toscana, dove un piccolo gruppo di ricercatori aveva messo in piedi una startup all'avanguardia nell'IoT. L'acquisizione di Yogitech da parte di Intel è un'alleanza tra Davide e Golia, che dimostra come una *exit* possa rappresentare, per una startup, un nuovo punto di partenza.

Un concetto ricorrente in letteratura, e anche nei nostri casi, è quello di *ambidexterity*.

L'azienda deve riuscire a creare un ambiente ambidestro per affrontare la tensione tra il vecchio e il nuovo. Deve sfruttare elementi opposti e per certi aspetti quasi incompatibili tra loro per mantenere uno stato di costante tensione creativa: vecchio e nuovo, esplorazione ed efficienza, disciplina e sperimentazione. Questa non è un'idea recente¹, ma nelle vicende riprese in queste pagine la fatica e l'impegno necessario per raggiungere questo equilibrio sono assai evidenti.

Esiste una ricetta per garantire questo successo? Probabilmente no: siamo davanti a dei fuoriclasse, casi unici, storie difficilmente replicabili. Ciò nonostante, per identificare un filo conduttore nella lettura di questi casi, ci sono almeno tre aspetti da sottolineare e che ci piace trasmettere.

Il primo è il rispetto.

A Berkeley, dall'altra parte della baia di San Francisco rispetto alla città dove è stato ambientato *Inside Out*, la Haas School of Business rappresenta un'eccellenza nel campo del management. Di fronte all'ingresso principale si trova la statua di due orsi, seduti schiena contro schiena. Uno di loro guarda verso l'alto e sembra pensare: «Ci sono tante più cose in cielo che nella nostra filosofia!». L'altro guarda dritto davanti a sé e ha l'aria molto concreta: «Solo chi tiene il timone saldo in mano può cambiare rotta!». I due orsi non si guardano, anzi sembra proprio

¹ Tushman, M., O'Reilly, C.A., «Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change», *California Management Review*, 38(4), Summer 1996, pp. 8-30.

che si ignorino, ma in realtà rappresentano entrambi elementi essenziali dell'ambiente ambidestro dell'azienda. Da notare la loro posizione: schiena contro schiena. Il rispetto per il ruolo e la rilevanza dell'altro è l'elemento chiave che mantiene i due in equilibrio, intenti in due occupazioni diverse. Il rispetto per le componenti opposte e per le diverse funzioni che caratterizzano la divisione dei compiti all'interno di un'azienda è senza dubbio una costante in tutti i casi che abbiamo analizzato.

Secondo aspetto: il momento del cambiamento.

Non è rilevante narrare solamente quanto le aziende hanno saputo fare in termini di nuovi processi, prodotti, o modelli di business: è altrettanto importante focalizzarsi sul momento e sul contesto in cui hanno realizzato tutto ciò. In molti casi si è saputo fare perno sulle difficoltà, in altri sulle opportunità: le aziende hanno saputo organizzarsi per cambiare rotta in maniera molto efficace. Non è banale per un'azienda mettere in discussione le proprie routine organizzative, il proprio «modo di fare le cose», specie se esse sono consolidate e hanno avuto successo in passato. Tutte le aziende di cui abbiamo raccontato insieme ai nostri co-autori si sono trovate ad affrontare determinati momenti in cui è stato necessario fare quadrato per gestire percorsi di cambiamento molto complessi. Nel traguardare l'azienda verso nuovi obiettivi la leadership è riuscita sia a preservare gli elementi di eccellenza che fino a quel momento avevano caratterizzato il proprio business, sia ad adottare delle strategie a forte contenuto di creatività (e di investimenti), che hanno permesso di rafforzare il proprio vantaggio competitivo e allo stesso tempo di cogliere nuove opportunità.

Infine: focus sui risultati.

Un'azienda che sperimenta strade nuove mentre mantiene salde le risorse e le competenze alla base delle proprie attività deve anche essere attenta a rimanere con i piedi per terra: inseguire un pensiero strategico e allo stesso tempo mantenere grande attenzione ai risultati raggiunti. Investire in innovazione vuol dire affrontare sfide dall'esito incerto. Spesso i risultati intermedi non sono in linea con l'obiettivo finale, e spesso i risultati effettivamente conseguiti sono diversi, ma non per questo meno interessanti di quelli che si volevano raggiungere. Solo un'attenta e onesta analisi dello scostamento tra obiettivi e risultati permette all'azienda innovativa di dominare il percorso di cambiamento. Le aziende di cui raccontiamo in questi capitoli si sono dotate di sistemi informativi e di controllo, sistemi di incentivi e stili di leadership che hanno permesso di mantenere il cuore caldo e mente fredda, e sono state in grado di adottare modifiche marginali o sostanziali alle decisioni prese.

La ricerca nel campo del management non si sviluppa solo tramite approcci quantitativi che tentano di sintetizzare e modellizzare la complessità aziendale. Un ricercatore di economia aziendale non può non trascorrere del tempo insieme a manager, imprenditori e innovatori per ascoltarli, capirli e descrivere *come* e *perché* certe cose accadono. In questo libro presentiamo una raccolta di casi che ci permette di dare colore e di sviluppare una narrazione forse meno generalizzabile, ma più attenta al dettaglio del singolo episodio. Narrare lo sviluppo di nuovi processi, prodotti e modelli di business è fondamentale per una vera comprensione della gestione dell'innovazione. Quel-

lo che vorremmo trasparisse da queste pagine è il racconto di una pluralità di forme.

Alla fine di questo lavoro ci siamo forse sentiti ancora meno convinti di prima sulle verità assolute che a volte caratterizzano la descrizione del management dell'innovazione. Ai nostri colleghi ricercatori va l'esortazione a mantenersi aperti a osservare molteplici forme e sfumature nelle strategie aziendali e a mettere continuamente in discussione teorie e modelli pre-esistenti. A manager e imprenditori va l'invito a continuare a sperimentare e a raccontare con orgoglio i loro tentativi e i loro successi.

Ringraziamo Egea e gli editor che ci hanno seguito, prima Gianmarco Festini e poi Roberto Gamba, che hanno creduto in questo progetto e fornito consigli preziosi. Ringraziamo i nostri coautori che ci hanno affiancato nella stesura di questo libro, concentrandosi sulla descrizione di singoli casi di studio. Alcuni di loro fanno parte del nostro gruppo di ricerca pisano, mentre abbiamo accompagnato altri nel loro percorso di tesi, a conclusione della laurea magistrale in Management dell'Innovazione. Ringraziamo gli imprenditori e i manager di Loccioni, Zambon, New Gluten World, Enel, Barilla, FIAM, Venture Factory, Comau, Aboca, Yogitech, che con i loro racconti, commenti e suggerimenti hanno avuto un ruolo certo non meno rilevante del nostro. Senza il loro prezioso e generoso supporto anche questo libro sarebbe ora uno dei tanti sogni nel cassetto ancora da realizzare.