

Quinta Unità

L'Innovazione in Azione:
L'organizzazione interna

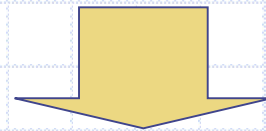
Organizzare l'innovazione

◆ I fattori organizzativi:

- dimensioni
- struttura
- cultura
- fattori contingenti

I vantaggi per le imprese di maggiori dimensioni

- ◆ Accesso ai finanziamenti di R&S
- ◆ Possesso di attività complementari
- ◆ Effetti di scala e di apprendimento
- ◆ Sviluppo di competenze distintive



Maggiore Performance Innovativa

Gli svantaggi per le imprese di maggiori dimensioni

- ◆ Perdita di controllo manageriale con diminuzione dell'efficienza di R&S
- ◆ Calo nella motivazione dei dipendenti
- ◆ Rigidità nel rispondere ai cambiamenti
- ◆ Inerzia burocratica
- ◆ Lentezza nella comunicazione e nel coordinamento

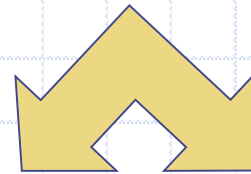
Le Piccole Imprese e l'innovazione

- ◆ Struttura più flessibile e aperta ai cambiamenti
- ◆ Spirito imprenditoriale diffuso
- ◆ Selezione attenta dei progetti innovativi per via delle limitate risorse finanziarie

Variabili strutturali e propensione ad innovare

- ◆ Formalizzazione
- ◆ Standardizzazione
- ◆ Accentramento

Strutture decentrate



Strutture accentrate

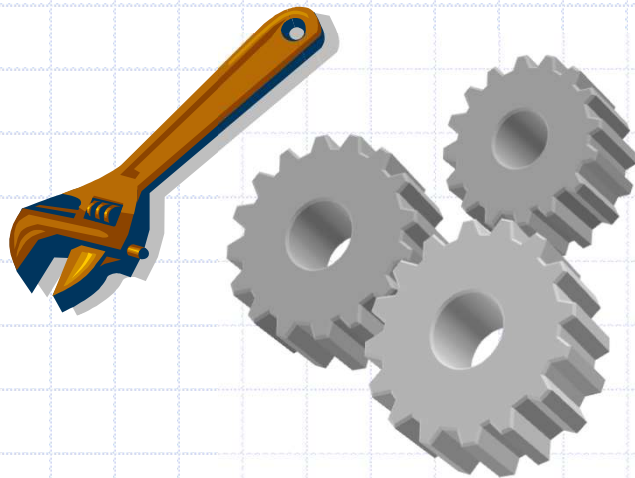
Pro	Contro
Vicinanza ai consumatori	Ridondanza e duplicazioni
Soluzioni <i>ad hoc</i>	Assenza di condivisione

Pro	Contro
Economie di scala e di app.	Rigidità
Coordinamento tecnologico	

Strutture meccaniche vs organiche

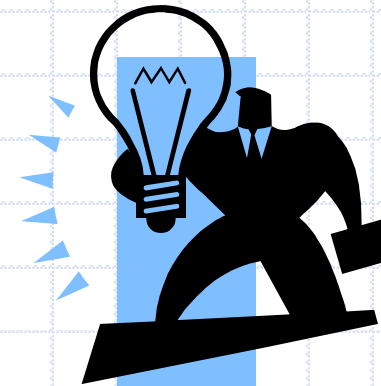
STRUTTURE MECCANICHE:

- Alti livelli di efficienza
- Regole di condotta
- Standardizzazione
- Costanza e regolarità



STRUTTURE ORGANICHE:

- Libertà di decisione
- Bassa formalizzazione
- Assenza di standard
- Adatte per ambienti dinamici





Coniugare efficienza e flessibilità Strutture Ibride

- ◆ Creazione di **molteplici** strutture interne: meccaniche per produzione e distribuzione, organiche per R&S
- ◆ **Suddivisione** della grande impresa in strutture **piccole e autonome**
- ◆ Alternanza di modelli nel tempo per favorire la **flessibilità**
- ◆ Utilizzo di **strutture "quasi-formali"**

Coniugare efficienza e flessibilità

Modularità

- ◆ Produzione modulare attraverso componenti standard e **piattaforme** di produzione **condivisibili**
- ◆ Aumento del numero di **configurazioni** di prodotti **realizzabili** con un set di **componenti** iniziali

Coniugare efficienza e flessibilità Strutture *loosely coupled*

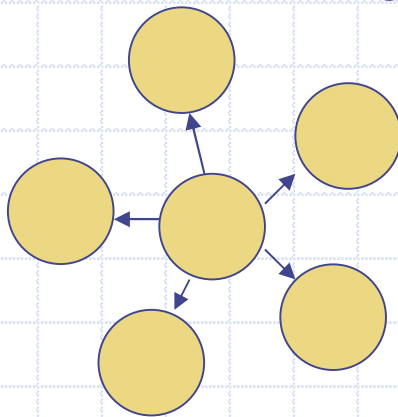
- ◆ Le attività di sviluppo e di produzione non sono strettamente legate e il coordinamento è garantito dall'**adesione** a obiettivi e **standard comuni**
- ◆ Comunicazione implicita, anche senza **regole formali**
- ◆ Problemi nelle **risoluzione di contrasti**

Global for local

Innovazioni e risorse finanziarie trasferite dal centro alle unità locali

Bassi rischi di duplicazioni per via
Del controllo centrale

Rischio di non incontrare la domanda
locale

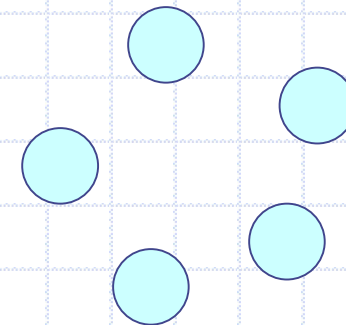


Local for local

Adattamento ai diversi contesti

Autonomia delle unità locali

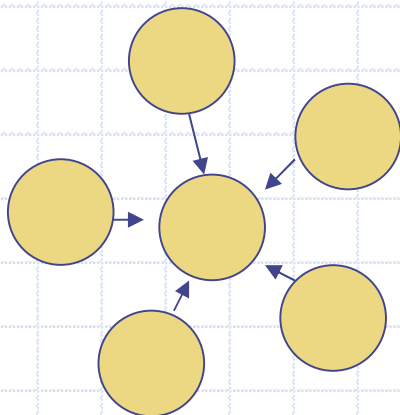
Elevati costi per la gestione
di unità fra loro differenti



Convergenza dei due approcci con il concetto di rete integrata

Local for Global

Contributo delle unità locali
allo sviluppo innovativo
dell'impresa con ruolo di
leadership tecnologica
Rischi di trasferimento
"not invented here"



Global for Global

Collaborazione tra le varie
unità locali per lo
sviluppo **congiunto** di
innovazioni
Meccanismi flessibili di
collegamento

