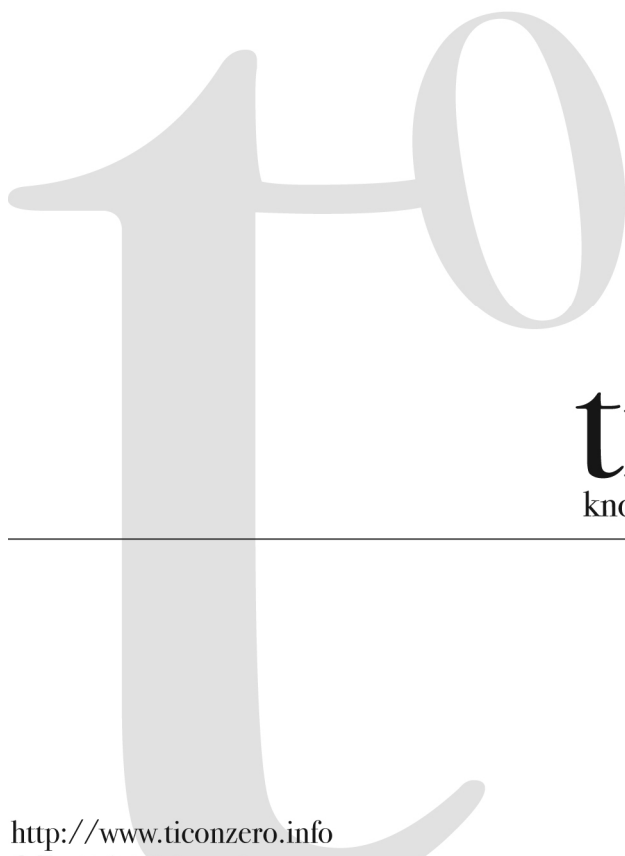


Conoscenza esterna cercasi. Le leve organizzative a supporto della capacità di assorbimento

di Sara Bonesso

UNIVERSITÀ CA' FOSCARI DI VENEZIA

Quali sono gli interventi organizzativi in grado di supportare la capacità di assorbimento aziendale? Questo articolo attingendo da esperienza aziendali e da ricerche condotte a livello internazionale intende fornire una prima risposta a questo quesito, presentando in particolare alcune soluzioni di progettazione organizzativa finalizzate a favorire il riconoscimento e l'assimilazione della conoscenza esterna utile ai processi di innovazione.



ticonzero
knowledge and ideas for emerging leaders

<http://www.ticonzero.info>

© Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da www.ticonzero.info. Registrazione Tribunale di Milano N. 565 del 5 Ottobre 2003

1 - Introduzione

Nella prima parte di questo contributo¹ è stata definita la capacità di assorbimento quale fattore di competitività nella gestione del processo di innovazione in ottica di "Open Innovation". Dopo aver rappresentato il processo innovativo in termini di innovation value chain o meglio di tre processi di gestione della conoscenza (sourcing, transformation ed exploitation), è stato analizzato il ruolo chiave assunto dalla capacità di assorbimento nell'attività di sourcing, in particolare nel consentire all'impresa di filtrare e di distribuire internamente le idee e le conoscenze esterne al fine di alimentare il processo di trasformazione e di sfruttamento. Sono state poi identificate e discusse le due principali dimensioni della capacità di assorbimento: il riconoscimento e l'assimilazione della conoscenza esterna. Il riconoscimento si basa sull'attivazione dei canali adeguati che consentono lo scambio di informazioni con fonti esterne e sul loro monitoraggio, mentre l'assimilazione permette, da un lato, di diffondere in modo mirato la nuova conoscenza acquisita verso i nodi interessati al suo utilizzo e, dall'altro, di attivare quei processi di comprensione che porteranno i nodi a trattenere una parte di questa conoscenza.

In questa seconda parte si vuole porre l'attenzione alle soluzioni organizzative in grado di supportare il riconoscimento e l'assimilazione della conoscenza.

Le pratiche manageriali e la ricerca accademica si sono principalmente concentrate sulle soluzioni volte a gestire la conoscenza nelle fasi di concettualizzazione del nuovo prodotto/processo e nel suo successivo sviluppo, prestando quindi maggiore attenzione alla trasformazione della conoscenza interna. Si pensi ad esempio alle strutture organizzative per i team di sviluppo prodotto (Clark e Wheelright, 1992) e ai relativi meccanismi di coordinamento come i *cross-functional teams*, oppure agli strumenti per la codifica e il trasferimento delle best practices apprese nel corso della realizzazione dei progetti innovativi (database condivisi dei progetti), nonché agli approcci concettuali e operativi volti a rendere più efficiente ed efficace l'intero processo di sviluppo di un nuovo prodotto come lo Stage-Gate (Cooper, 2008). Così come per il processo di trasformazione della conoscenza interna, la creazione e lo sviluppo della capacità di assorbimento della conoscenza esterna richiede un investimento intenzionale e sistematico. I contributi su tale fronte si presentano ancora piuttosto frammentari, tuttavia dalla loro analisi è stato possibile individuare due principali leve organizzative in grado di favorire la capacità di assorbimento: da un lato, in ottica di apprendimento organizzativo, l'ampliamento della base di conoscenze aziendali e, dall'altro, specifiche soluzioni di progettazione organizzativa.

2 – L'ampliamento della base di conoscenze dell'organizzazione

La conoscenza pregressa accumulata nei processi di innovazione riveste un ruolo importante nell'orientare la ricerca verso l'esterno e nel facilitare il riconoscimento e l'assimilazione della nuova conoscenza (Cohen e Levinthal, 1990; Zhara e George, 2002). Un certo grado di sovrapposizione tra conoscenza interna ed esterna consente di ridurre la distanza cognitiva tra l'azienda e le fonti esterne e quindi abbassare le barriere all'accesso e alla interpretazione della conoscenza esterna.

¹ Bonesso, S., "Conoscenza esterna cercasi. Il ruolo della capacità di assorbimento nei processi di innovazione", *Ticonzero*, n. 97/2009.

L'ampliamento della base di conoscenze aziendali può essere conseguito adottando un approccio esplorativo all'innovazione che consenta di contaminare la base di conoscenza pregressa con quella proveniente da altri settori o domini tecnologici (Comacchio e Bonesso, 2009). L'investimento in capitale umano qualificato portatore di competenze tecnologiche o di settore non familiari per l'azienda come pure l'implementazione di progetti di innovazione che prevedono l'ibridazione tra ambiti disciplinari diversi rappresentano scelte di investimento volte a favorire la sovrapposizione tra conoscenza esterna ed interna.

Ad esempio l'idea di utilizzare i diffusori del suono come lampade ha portato l'azienda veneta Atec a realizzare un progetto di innovazione che ha segnato una discontinuità all'interno del suo portafoglio prodotti. L'azienda, che presenta una consolidata base di conoscenze nel comparto hi-fi, ha messo in secondo piano l'aspetto tecnico dell'innovazione incaricando due nuovi giovani designer, provenienti dal settore dell'arredo e inseriti nel team di ricerca, di esplorare il campo delle soluzioni estetiche emergenti in grado di "mimetizzare" il sistema domestico per l'ascolto della musica, rendendolo un oggetto di arredo. Una volta individuata la soluzione estetica (la forma a sfera), il team di progetto, composto da un ingegnere del suono, due tecnici interni, dai due designer ma anche da due prototipisti esterni, ha individuato le modalità per coniugare l'estetica ad alte prestazioni tecniche. In particolare gli sviluppatori esterni hanno risolto le problematiche tecniche specifiche emerse con la forma a sfera, come la miniaturizzazione delle componenti e la realizzazione degli stampi. Inoltre la selezione dei materiali (ad esempio il tessuto elastico che ricopre la sfera) è stata condotta attraverso la consultazione di centri di documentazione specializzati il cui accesso da parte dell'azienda è stato abilitato dai designer (Zurlo, 2008).

Il percorso di innovazione esplorativa attivato da questo progetto ha, da un lato, portato a un restyling delle collezioni che ha conferito una nuova identità tecnica e di design all'azienda sul mercato e, dall'altro, ha attivato un processo di apprendimento che darà la possibilità di accedere più facilmente nei progetti successivi a nuova conoscenza esterna in un settore diverso da quello in cui Atec abitualmente opera, come quello dell'arredo.

3 – Soluzioni di progettazione organizzativa

Dal punto di vista della progettazione organizzativa, alcuni recenti studi individuano tra gli interventi volti a favorire lo sviluppo della capacità di assorbimento:

- La creazione di unità organizzative specializzate nel monitoraggio della conoscenza esterna e l'istituzione di ruoli formali di interfaccia (*boundary spanner* o *gatekeeper*) in grado di connettere le fonti esterne con le unità o gli attori interni (Cohen e Levinthal, 1990; Jansen et al., 2005).
- L'implementazione di meccanismi di coordinamento in grado di favorire la condivisione della nuova conoscenza esterna acquisita, come ad esempio la creazione di *repositories* oppure forme di comunicazione laterale di natura formale o informale (Jansen et al., 2005; Criscuolo et al., 2007).
- Lo sviluppo di un clima organizzativo che favorisca la ricerca all'esterno in ottica di superamento dalla sindrome del "not invented here" e che promuova la diffusione interna della conoscenza (Huston e Sakkab, 2006; Tu et al., 2006).

Ruoli o unità di monitoraggio della conoscenza esterna

Come è stato discusso nella prima parte dell'articolo, P&G ha adottato nuove soluzioni organizzative volte a implementare il modello "Connect & Develop", come ad esempio la costituzione del team dei 70 imprenditori tecnologici sparsi nel mondo e incaricati di aggiornare la lista dei bisogni conoscitivi dell'azienda e di mappare le tecnologie disponibili individuando il loro possibile impatto sulle varie categorie di prodotti. La multinazionale ha inoltre attivato un gruppo di manager responsabili per i rapporti con i network (Huston e Sakkab, 2006). Oltre al caso P&G, altre aziende hanno istituito nuove unità e ruoli finalizzati alla ricerca della conoscenza esterna e alla gestione dei rapporti con i partner esterni. È il caso della multinazionale farmaceutica Eli Lilly che ha istituito un team (*Create Value team*) dedicato a mantenere le relazioni con le piccole aziende di biotecnologie, le imprese farmaceutiche e i gruppi di ricerca universitari (Wolpert, 2002). Come pure la GlaxoSmithKline che nel 2006 ha aggiunto ai dieci centri di eccellenza per la scoperta di nuovi farmaci un nuovo centro di eccellenza finalizzato a cercare partner esterni in possesso di componenti ad elevata potenzialità di innovazione e a gestire gli accordi di collaborazione (Dodgson et al., 2008).

Lo sviluppo dell'abilità di riconoscimento richiede quindi risorse e tempo dedicati. L'attribuzione di un ruolo formale a una unità specializzata nelle attività di *scouting* conferisce, da un lato, importanza alle fonti di conoscenza esterna e quindi motiva il personale interno a superare le logiche di un modello di innovazione di tipo chiuso e ad adottare un approccio esplorativo. Dall'altro consente di rendere più efficiente l'attività di monitoraggio slegandola dalle attività di ricerca e sviluppo che generalmente adottano una divisione del lavoro per ambiti tecnologici o per gamma di prodotto. La presenza di una unità trasversale di ricerca di conoscenza esterna consente di ridurre i limiti di un approccio specialistico e quindi focalizzato sulla profondità delle conoscenze in un determinato ambito. Inoltre l'unità stessa o gli addetti che vi operano rappresentano delle interfacce o degli intermediari in grado, da un lato, di interpretare per i soggetti interni la conoscenza proveniente dall'esterno (Tushman and Scanlan, 1981; Carlile, 2004). Si pensi al ruolo dei designer nei laboratori stile (D'Ellera e Verganti, 2009) che si fanno interpreti dei trend socio-culturali e traducono in un linguaggio comprensibile agli attori aziendali le idee innovative per la prossima collezione. Oltre all'interpretazione della conoscenza, questi *gatekeeper* supportano il riconoscimento e l'assimilazione della conoscenza esterna attivando contatti con fonti esterne (come nel caso dei designer in Atec) non ridondanti per l'azienda (Burt, 1992) e distribuendo in modo mirato la conoscenza ai nodi potenzialmente interessati.

Meccanismi di coordinamento per la condivisione della conoscenza esterna

I meccanismi per condividere la conoscenza, e quindi a supporto dell'assimilazione, possono essere ricondotti in primo luogo ai contatti diretti attraverso meeting formali e incontri informali. Si pensi alle riunioni periodiche tra i soggetti incaricati del monitoraggio della conoscenza esterna e il team di progetto, composto da soggetti provenienti da altre funzioni aziendali, nelle quali viene condivisa la conoscenza esterna di potenziale valore. Ad esempio, in Alessi solo il 10-20% delle idee inizialmente proposte dai designer viene accettato a valle di numerosi meeting (D'Ellera e Verganti, 2009).

Oltre ai contatti laterali, un altro meccanismo di coordinamento che favorisce la distribuzione mirata della conoscenza esterna è costituito dalle repositories di

conoscenza, come le *yellow pages* rese disponibili attraverso la rete intranet e che consentono di identificare "who knows what" ossia chi detiene una certa conoscenza all'interno ma anche al di fuori dei confini organizzativi (Criscuolo et al., 2007). Si pensi poi alle potenzialità del Web 2.0, un'infrastruttura tecnologica non solo rivolta alla circolazione delle idee innovative all'interno dell'azienda ma anche alla raccolta e scambio di informazioni provenienti dall'esterno (Mangelsdorf, 2007). Al riguardo IBM ha avviato una iniziativa Web 2.0 nella quale ciascun dipendente del gruppo, a prescindere dalla nazione in cui opera e dalla posizione ricoperta, può condividere con gli altri qualunque cosa possa generare un'innovazione (de Judicibus, 2008).

Clima organizzativo che favorisce la ricerca all'esterno e la diffusione interna

La capacità di assorbimento può essere favorita da un clima organizzativo aperto al confronto con nuove idee non provenienti dalle unità di R&S e che incentivi la diffusione della conoscenza esterna, superando la sindrome del "Not Invented Here" (Huston e Sakkab, 2006; Tu et al., 2006). Un cambiamento di cultura aziendale secondo un modello di "Open Innovazione" può essere realizzato ad esempio attraverso l'introduzione di un sistema di valutazione che affianchi quelli tradizionali (incentrati sui costi, sui tempi e sui ritorni del processo di innovazione) e in grado di rilevare e premiare gli sforzi messi in atto dal personale nella ricerca di idee e partner e nella diffusione interna. Inoltre l'investimento in capitale umano qualificato non solo porta benefici al processo di trasformazione ma può supportare anche quello di assorbimento grazie all'attivazione di reti relazionali con attori esterni. Si pensi all'inserimento nell'organico di laureati o ricercatori che mantengono i contatti con le università o i centri di ricerca di provenienza, al fine di instaurare con essi scambi di informazioni e collaborazioni.

4 – Conclusioni

Rispetto alle ricerche e alle prassi più consolidate in ambito di sviluppo dei nuovi prodotti/processi che consentono di identificare le soluzioni volte ad incrementare l'efficacia e l'efficienza del processo di trasformazione della conoscenza interna, pochi e non sistematici sono ancora i contributi sulle leve organizzative a cui un'azienda può ricorrere per supportare il processo di riconoscimento e di assimilazione di nuova conoscenza esterna.

L'articolo suggerisce al riguardo due principali linee di intervento. In primo luogo ampliare la base di conoscenze aziendali intraprendendo percorsi di innovazione esplorativa mediante processi di ibridazione in settori o ambiti tecnologici non familiari, e in secondo luogo intervenire sulla progettazione della struttura organizzativa con delle azioni mirate allo sviluppo della capacità di assorbimento. Con particolare riferimento a quest'ultimo aspetto, l'articolo attingendo da esperienze aziendali e ricerche in ambito internazionale individua tre principali soluzioni di progettazione: 1) istituire unità o ruoli formali con lo specifico compito di monitorare e valutare le fonti esterne; 2) attivare meccanismi di coordinamento che favoriscano la condivisione della conoscenza; 3) stimolare un clima organizzativo volto a incentivare la ricerca verso l'esterno e il trasferimento interno.

È auspicabile che questi interventi a livello organizzativo trovino un corrispettivo anche a livello istituzionale. Un ruolo importante nella costruzione della capacità di

assorbimento è infatti assunto dagli attori istituzionali che hanno il compito, da un lato, di accrescere la consapevolezza nel tessuto imprenditoriale della disponibilità all'interno del contesto territoriale di fonti esterne di innovazione a cui attingere e, dall'altro, di favorire momenti di incontro e collaborazione tra provider e utilizzatori di conoscenza.

BIBLIOGRAFIA

- BURT, R.S. 1992. *Structural holes. The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- CARLILE, P.R. 2004. Organization science transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. In *Organization Science*, 15 (5): 555–568.
- CLARK, K., WHEELWRIGHT, S. 1992. Organizing and leading heavyweight development teams. In *California Management Review*, 34 (3): 9–28.
- COHEN, W.M., LEVINTHAL, D.A. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. In *Administrative Science Quarterly*, 35, March, 128–152.
- COMACCHIO, A., BONESSO, S., 2009. Potenzialità dell'innovazione esplorativa, in *Innovazione e Performance*, a cura di, E. Baglieri e Lojacono G., Egea, Milano. In corso di pubblicazione.
- COOPER, R.G. 2008. Perspective: The stage-gates idea-to-launch process—Update, what's new, and nexGen Systems. In *Journal of Product Innovation Management*, 25: 213–232.
- CRISCUOLO, P., SALTER, A., SHEEHAN, T. 2007. Making knowledge visible: using expert yellow pages to map capabilities in professional services firms. In *Research Policy*, 36: 1603-1619.
- DE JUDICIBUS, D. 2008. Dal Web 2.0 all'Enterprise 2.0. In *Sviluppo & Organizzazione*, novembre/dicembre: 53-56.
- DELL'ERA, C., VERGANTI, R. 2009. Design-driven laboratories: Organization and strategy of laboratories specialized in the development of radical design-driven innovations. In *R&D Management*, 39 (1): 1-20.
- DODGSON, M., GANN, D., SALTER, A. 2008. *The management of technological innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- HUSTON, L., SAKKAB, N. 2006. Connect and develop—inside Procter & Gamble's new model for innovation. In *Harvard Business Review*, March, 58–66.
- JANSEN, J., VAN DEN BOSCH, F., VOLBERDA, H. 2005. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matters? In *Academy of Management Journal*, 48 (6): 999–1015.
- MANGELSDORF, M. 2007. Beyond Enterprise 2.0. In *MIT Sloan Management Review*, Spring, 48 (3): 50-55.
- TU, Q., VONDEREMBSE, M.A., RAGU-NATHAN, T.S., SHARKEY, T.W. 2006. Absorptive Capacity: enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. In *Journal of Operations Management*, 24: 962–710.

- TUSHMAN, M., SCANLAN, T.J. 1981. Boundary spanning individuals: their role in information transfer and their antecedents. In *Academy of Management Journal*, 24 (2): 289–305.
- WOLPERT, JD. 2002. Breaking out the innovation box. In *Harvard Business Review*, 80 (8): 76–83.
- ZAHRA, S.A., GEORGE, G. 2002. Absorptive capacity: a review, reconceptualisation, and extension. In *Academy of Management Review*, 27 (2): 185–203.
- ZURLO, F. 2008. Apprendere il design: Il caso Oh by tutondo – il suono che arreda. In *Sviluppo e Organizzazione*, maggio/giugno, 116:118.