

MIB Trieste
School of
Management

34142 Trieste - Italy www.mib.edu

MIB Trieste School of Management
Largo Caduti di Nassiriya 1

Analisi della readiness territoriale per l'open innovation

Progetto per Fondirigenti
Sintesi del Report finale

CIG: 8381244558

Il progetto **Analisi della readiness territoriale per l'open innovation** che ha avuto ufficialmente inizio a Febbraio 2021, si è concluso il 26 Novembre 2021 con l'evento conclusivo (Fase 3) che, causa pandemia da Covid19, si è tenuto online con la presentazione dei principali risultati ottenuti dallo stesso.

Analisi della readiness e produzione dei report di benchmarking

Nell'ambito dell'attività 1 (anche definita Fase 1) le aziende partecipanti sono state coinvolte in una estesa attività di *data collection* che ha coinvolto sia la componente manageriale che quella impiegatizia. L'obiettivo era di operare delle misurazioni del livello della *readiness* aziendale, con particolare riferimento ad alcuni aspetti complementari della stessa, e in particolare:

- a) **Strategic Agility e Servitization Strategy** (quest'ultima riservata alla discussione qualitativa in Fase 2);
- b) **Organizational Agility ed Organizational Ambidexterity**
- c) **Open Innovation Culture**
- d) **Disruptive and Digital Culture**

Alcune definizioni appaiono a questo punto opportune.

Relativamente al punto a), si intende con "Strategic Agility" la capacità di intravedere con anticipo i cambiamenti nell'ambiente interno ed esterno che possano avere importanti riflessi sul vantaggio competitivo aziendale e di operare con rapidità dei cambiamenti al fine di capitalizzare le opportunità e neutralizzare eventuali minacce. Si intende, invece, con "Servitization Strategy" un cambiamento radicale di modello di business nel quale l'offerta di servizi (utilizzo, noleggio, accesso, manutenzione, fornitura di ricambi, ecc.) assume un ruolo centrale rispetto alla vendita di prodotti che diventa complementare rispetto alla prima.

Relativamente al punto b), si intende con "Organizational Agility" la capacità di un'organizzazione di cambiare rapidamente rispetto a stimoli provenienti dall'ambiente esterno che risultino importanti per il proprio vantaggio competitivo. Si intende, invece, con "Organizational Ambidexterity" il saper integrare la capacità di esplorare business, tecnologie e mercati emergenti per cui è necessaria flessibilità, autonomia e sperimentazione con quella di sfruttare business, tecnologie e mercati maturi per cui è necessaria l'efficienza, il controllo e il miglioramento incrementale.

Relativamente al punto c), si intende con "Open Innovation Culture" l'esistenza di una cultura aziendale aperta alla collaborazione con soggetti esterni (altre aziende, università, centri di ricerca, user, ecc.) o più in generale di una apertura intenzionale (*proclivity* nell'accezione inglese del termine) all'adozione di tali strategie.

Infine, relativamente al punto d), si intende con "Disruptive and Digital Culture" l'esistenza di una cultura aziendale pronta al cambiamento radicale di strategie e modelli di business in risposta (o in anticipazione) a profondi cambiamenti nell'ambiente competitivo relativi alla rivoluzione digitale. Le misurazioni relative alle dimensioni di cui sopra sono state effettuate a partire da costrutti esistenti nella letteratura strategica e organizzativa di *business administration* di alto profilo.

In cambio della partecipazione alle attività di misurazione, ogni azienda ha ricevuto:

- un report di benchmarking esterno (con altre aziende anonime)
- un report di benchmarking interno (tra funzioni e unità di business appartenenti alla stessa impresa)

- una gap analysis comparante il punto di vista dei manager/dirigenti con quello degli impiegati (white collar) appartenenti alla stessa impresa.

I risultati delle raccolte dati sono stati poi discussi con gli stessi manager e dirigenti aziendali in diversi incontri (talvolta più di uno per azienda) che hanno interessato complessivamente più di un centinaio tra dirigenti, manager ed altro personale coinvolto dalle stesse imprese.

I dati presentati in questo report fanno riferimento alla situazione generale e si basano su un campione complessivo formato da 1.155 osservazioni statistiche (risposte), 318 delle quali provenienti da dirigenti/manager aziendali, e le restanti 834 da personale impiegatizio (white collar). Si tratta, con tutta evidenza, di un campione rilevante numericamente parlando e – data anche la sua trasversalità settoriale – di un campione in grado di fornire uno spaccato qualitativamente rappresentativo di una fetta estremamente rilevante del comparto produttivo regionale.

a) Strategic Agility e Servitization Strategy

La prima parte della nostra analisi si concentra sul concetto di Agilità Strategica. Abbiamo misurato in diversi modi ed in relazione a diversi livelli aziendali l'agilità (azienda nella sua interezza, singola funzione/BU aziendale, singola squadra di lavoro). Lo abbiamo fatto dapprima attraverso un costrutto complessivo composto da 8 dimensioni diverse dell'agilità.

Tali dimensioni erano:

1. Capacità dell'azienda di modificare il proprio business in risposta a nuove esigenze dei consumatori.
2. Capacità dell'azienda di personalizzare un prodotto/servizio su richiesta di un cliente.
3. Capacità dell'azienda di reagire rapidamente a nuovi prodotti/servizi introdotti dalla concorrenza.
4. Capacità dell'azienda di rivedere i prezzi di prodotti/servizi per restare competitivi.
5. Capacità dell'azienda di espandersi in nuovi mercati.
6. Capacità dell'azienda di rivedere (espandendo o riducendo) la gamma di prodotti/servizi offerti.
7. Capacità dell'azienda di adottare nuove tecnologie per migliorare i processi.
8. Capacità dell'azienda di cambiare fornitore se ne si può trarre un vantaggio di costi, qualità o tempi di consegna.

Tali dimensioni sono state ridotte ad una misura unica (chiamata per l'appunto "costrutto" della Agilità Strategica) avente un campo di variazione da 1 (valore minimo) a 7 (valore massimo). Mediamente, le imprese coinvolte nel progetto hanno evidenziato buoni livelli di agilità, ma con valutazioni significativamente discordanti per white collar e manager, con i primi più severi nei loro giudizi. **Dirigenti e manager danno una valutazione media di 5,7** (un valore mediano che potremmo tranquillamente tradurre con il giudizio di "molto buono") alla strategic agility delle imprese di cui fanno parte, i collaboratori un 5,4 su 7, un valore, per l'appunto, più basso benché ampiamente positivo.

In particolare, manager e dirigenti appaiono particolarmente severi con le loro aziende relativamente alle capacità di:

- rivedere i prezzi di prodotti/servizi per restare competitivi,
- reagire rapidamente a nuovi prodotti/servizi introdotti dalla concorrenza, mentre

apprezzano la capacità delle loro aziende di:

- adottare nuove tecnologie per migliorare i processi,
- personalizzare un prodotto/servizio su richiesta di un cliente.

Al pari di quanto avviene per i manager, anche i white collar appaiono particolarmente critici in relazione alla capacità delle aziende di cui fanno parte di:

- rivedere i prezzi di prodotti/servizi per restare competitivi,
- reagire rapidamente a nuovi prodotti/servizi introdotti dalla concorrenza, mentre

apprezzano in particolare la capacità delle aziende di:

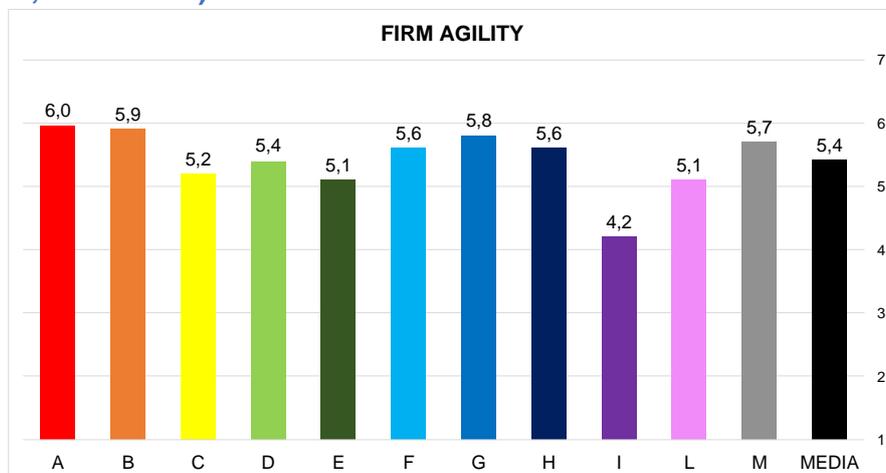
- adottare nuove tecnologie per migliorare i processi,
- personalizzare un prodotto/servizio su richiesta di un cliente.

Durante le due tavole rotonde organizzate nell'ambito della Fase 2 i valori medi aziendali (anonimizzati) sono stati presentati e discussi con i manager presenti in sala. Com'è possibile notare dalla Figura 1 e dalla Figura 2, i due valori medi sono risultati del tutto simili e condizionati dalle valutazioni più cautelative date dai white collar. La cosa che però vale la pena notare è che i valori aziendali risultano tutti mediamente alti (salvo una eccezione in cui appaiono solo sufficienti e pari a 4,2) e che pertanto il livello di agilità appare abbastanza allineato verso l'alto.

Figura 1: Valori medi Strategic Agility - partecipanti alla prima tavola rotonda (nautica, cantieristica, arredamento e IT)



Figura 2: Valori medi Strategic Agility - partecipanti alla seconda tavola rotonda (meccanica, IT, settori vari)



Abbiamo quindi chiesto ad imprenditori, manager e white collar di valutare, questa volta attraverso una misura "secca" il livello di agilità:

1. dell'azienda di cui fanno parte;
2. della funzione di cui fanno parte (e che nel caso dei manager, che dirigono);

3. del loro team di collaboratori (i “pari” per i white collar, i “subordinati” per i manager)
 Qui emergono due curiosità. La prima è in realtà una conferma: i manager danno delle valutazioni mediamente più elevate in tutte le dimensioni sondate (Tabella 3). La seconda è che il livello di agilità della propria funzione, così come valutato dai manager stessi, appare significativamente più elevato rispetto alle altre valutazioni. Insomma, una sorta di “auto-assoluzione” data dai manager al loro stesso operato...

Tabella 3: comparazione livelli di Strategic Agility per tipologia di rispondente e livello aziendale di misurazione

LIVELLO DI AGILITÀ DI...	MANAGER / DIRIGENTI	WHITE COLLAR
...l'azienda di cui fanno parte	5,5	5,2
...la funzione di cui fanno parte	6,0	5,4
... il team di collaboratori	5,6	5,3

b) Organizational Agility ed Organizational Ambidexterity

Il concetto di agilità organizzativa è naturalmente complementare a quello di agilità strategica. Essa consiste, come anticipato, nella capacità di adattare rapidamente la struttura organizzativa, i meccanismi operativi, le routine organizzative oltre che la cultura aziendale al fine di accompagnare al meglio un operare strategico dell'impresa che si fa più rapido, meno prevedibile, meno pianificabile nel lungo periodo.

Ciò non significa per l'impresa abbandonare i business attuali per rincorrere delle chimere. Al contrario, il concetto di Organizational Ambidexterity ben chiarisce che l'azienda agile (ed ambidestra) è da un lato capace di essere efficiente, ben organizzata e di contenere i costi relativamente ai business “attuali” (capacità di “exploitation”) e dall'altro di esplorare nuovi business, nuove tecnologie e di introdurre prodotti e soluzioni nuove nel mercato (capacità di “exploration”).

Abbiamo misurato l'Ambidexterity attraverso due costrutti tra loro opposti ma complementari: quelli della Exploration capability e della Exploitation capability, per combinare quindi i due valori in una misura unica di Ambidexterity. Partiamo proprio da questi valori che riservano non poche sorprese. Perché nonostante un'immagine piuttosto stereotipata che le imprese del territorio Friulano e Giuliano danno di sé – una terra di instancabili lavoratori soprattutto “esecutivi” – i dati raccolti ci raccontano una realtà dei fatti completamente diversa. E in particolare di un tessuto di imprese assai più bravo ad “esplorare” nuove traiettorie, tecnologie, business, piuttosto che nell'efficientare l'esistente. Il dato medio proveniente dal sottocampione di manager e dirigenti ci dice che la capacità di exploration delle imprese intervistate è mediamente pari a 5,5 su 7, un valore decisamente alto, mentre quello di exploitation (esecuzione) “solo” di 5.1. La distanza tra i due valori sembra minima, ma non lo è data la grande mole di dati raccolti. È una distanza ampia oltre che statisticamente significativa. Il che significa che le distribuzioni statistiche relative alle due capacità sono tra loro diverse.

A fronte di questi dati, la capacità ambidestra complessiva risulta di 5.3. Un valore buono anche se lontano dall'essere eccellente.

Le valutazioni date dai white collar sono ancora una volta più conservative, benché la gerarchia dei valori e la distanza tra gli stessi siano comunque rispettate. E infatti, la valutazione data dai collaboratori impiegatizi è di 4,8 per la capacità di exploitation, di 5,4 per quella di exploration a fronte di un dato medio di ambidexterity pari a 5.1. Insomma, la percezione dei white collar è sensibilmente diversa (e peggiore) di quella del management relativamente ad entrambe le capacità aziendali oltre che, di conseguenza, alle capacità ambidestre delle imprese di cui fanno parte.

Figura 3: Valori medi Organizational Ambidexterity - partecipanti alla prima tavola rotonda (nautica, cantieristica, arredamento e IT)

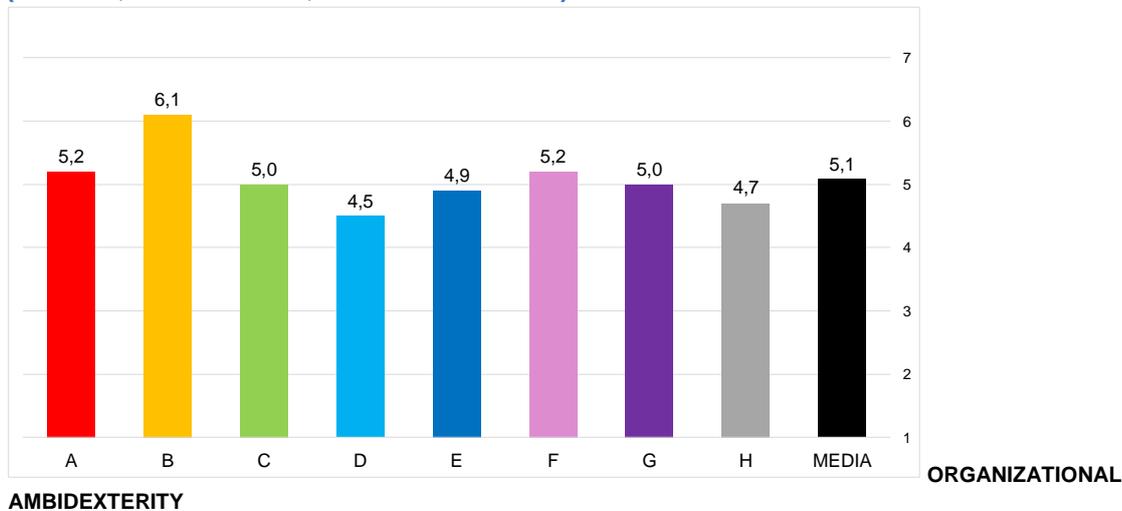
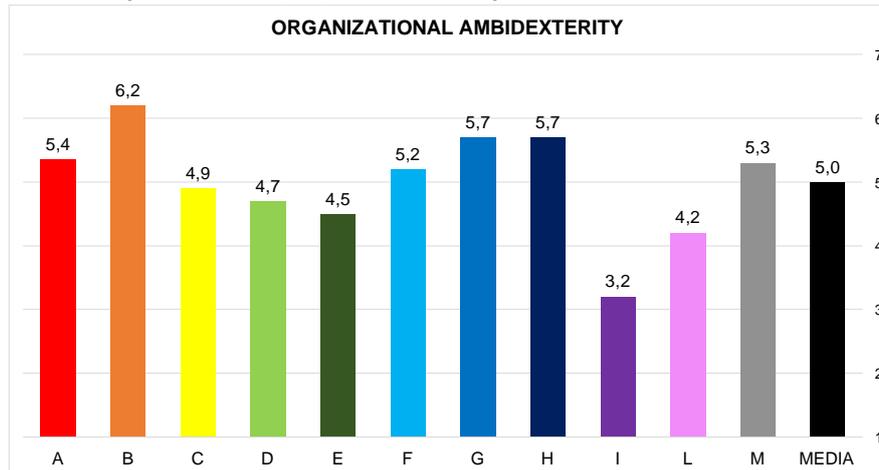


Figura 4: Valori medi Organizational Ambidexterity - partecipanti alla seconda tavola rotonda (meccanica, IT, settori vari)



Come mostrano le Figure 3 e 4 che riportano i valori delle aziende partecipanti alle due tavole rotonde (anonimizzati per l'occasione), le capacità ambidestre non risultano per nulla equamente distribuite. La varianza misurata tra le aziende del campione è elevatissima, a testimonianza che le aziende del territorio "o" sanno essere ambidestre e sanno pertanto combinare elevati valori di exploration ad altrettanto alti valori di exploitation, oppure non lo sanno fare. O comunque lo fanno poco. Ed è altrettanto interessante notare che la capacità ambidestra delle imprese del territorio non viene trainata da una delle due dimensioni. Ovvero non capita quasi mai che valori mediamente elevati di ambidestrosità si debbano a valori eccezionalmente alti in una delle due dimensioni e solo modesti nell'altra. Al contrario, le aziende più ambidestre mostrano chiaramente di saper fare entrambe le cose (Esplorare ed Efficientare) contemporaneamente ed ai livelli più elevati.

Tornando per un momento alla dimensione della Organizational Agility, qui abbiamo approfittato maggiormente del tempo dei collaboratori impiegatizi (white collar) per inserire un paio di dimensioni

ulteriori alla nostra misurazione relative al senso di identificazione con il loro leader di funzione / BU e di identificazione con il loro team. Lo abbiamo fatto per un motivo ben preciso: l'agilità strategica richiede unità e rapidità esecutiva. Tali comportamenti sono il risultato, o meglio, si riscontrano più frequentemente in aziende nelle quali il personale prova un forte senso di appartenenza rispetto alla propria squadra di lavoro, alla propria funzione ed al/la suo/a leader, all'azienda nel suo complesso.

Proprio per tali ragioni abbiamo misurato e comparato sul solo personale impiegatizio il senso di identificazione con il/la leader ed il senso di identificazione con il proprio team. Per quanto concerne il primo (leader), la misurazione è stata eseguita attraverso un costrutto comportamentale ben sedimentato in letteratura di management, che descrive il senso di identificazione con il leader in tale modo:

- attenzione all'opinione espressa dagli altri sul proprio capo/leader;
- utilizzo del "noi" invece che dell'io quando si parla della propria squadra;
- immedesimazione dei successi ("I successi che riguardano il mio capo sono anche miei") e delle critiche ("Quando qualcuno critica il mio capo, lo percepisco come un attacco anche alla mia persona").

Per quanto concerne il secondo (team), esso è stato misurato attraverso un indicatore secco (unico item di misurazione) attraverso il quale si chiedeva ai white collar di misurare il senso di appartenenza al team lavorativo.

I risultati raccolti non sono particolarmente buoni per i leader aziendali. Se l'identificazione con il proprio team si caratterizza per un valore medio di 5,1 su 7 (un buon livello, ma nulla di eccezionale), il senso di identificazione con il/la proprio/a leader raggiunge un modesto 4,4, un livello che potremmo tradurre con il ben noto voto scolastico "più che sufficiente", ma nulla di più.

La difficoltà a dotare il management di stili di leadership visionari e coinvolgenti è un problema ben noto all'interno del tessuto produttivo regionale. Oltre che essere uno dei principali ambiti in cui la formazione di tipo corporate di MIB Trieste School of Management si focalizza con le aziende partner.

Ci piacerebbe poter scrivere in questo report che tale capacità è distribuita in modo disomogeneo nel tessuto territoriale e che pertanto ad aziende poco capaci nel generare senso di identificazione si affiancano altre particolarmente abili nel farlo. Ma i valori presentati con le Figure 5 e 6 ci dicono che così non è. E che, al contrario e salvo rare eccezioni, tale incapacità risulta piuttosto equamente distribuita all'interno del campione e del tessuto imprenditoriale che ad esso fa riferimento.

Figura 5: Valori medi di Identificazione con il leader - partecipanti alla prima tavola rotonda (nautica, cantieristica, arredamento e IT)

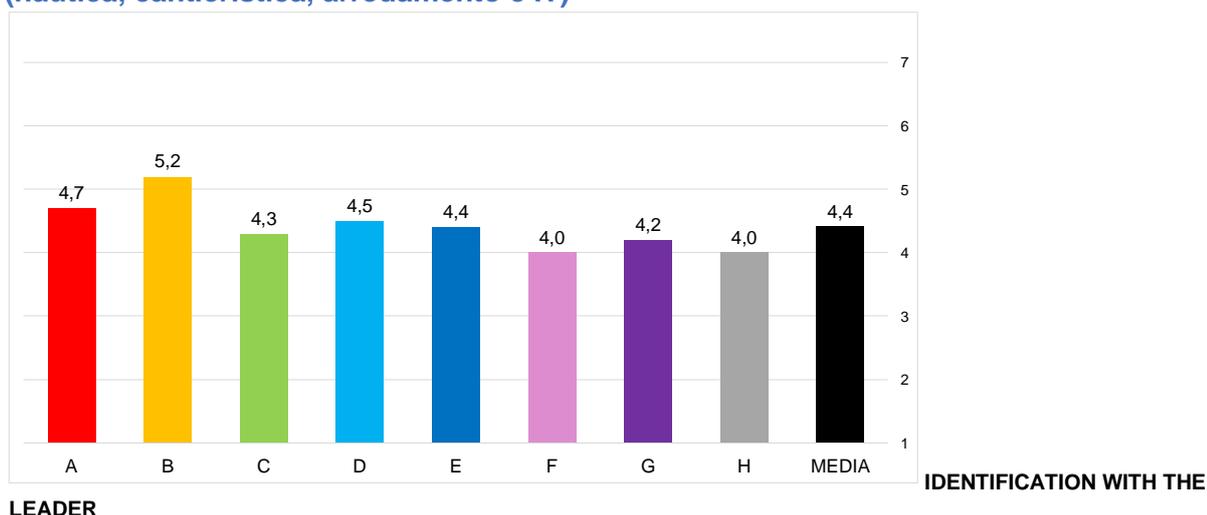
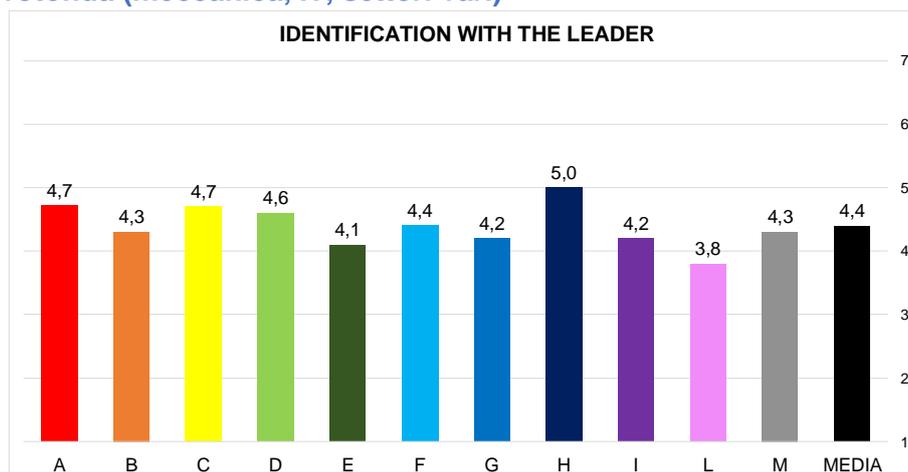


Figura 6: Valori medi di Identificazione con il leader - partecipanti alla seconda tavola rotonda (meccanica, IT, settori vari)



c) Open Innovation Culture

All'aumentare della velocità della competizione oltre che della frequenza con cui si realizzano cambiamenti di paradigma tecnologico che sconvolgono interi settori produttivi (si veda quanto accaduto nel settore tipografico, cinematografico, fotografico, della musica ed a quanto si appresta ad accadere anche nell'automotive con l'avvento dell'auto a guida autonoma, elettrica e connessa) diventa troppo rischioso per le imprese gestire esclusivamente all'interno i propri processi di innovazione. Occorre saper guardare "fuori", costruire reti di collaborazioni ed alleanze che consentano alle imprese di giocare le proprie carte su più tavoli, rimanendo non troppo coinvolti in nessuno di essi.

Quello dell'open innovation è un tema non nuovo. Eppure, la sua urgenza inizia ad essere compresa probabilmente solo adesso dalla grande maggioranza delle imprese, a causa dell'accelerazione dei processi di digitalizzazione di prodotti, processi e modelli di business. Un'accelerazione che costringe le aziende ad uscire dalla loro *comfort zone* tecnologica e a guardare (talvolta con grande preoccupazione) ad un "pezzo di mondo" che faticano a comprendere. E a farlo con risorse e competenze che internamente non hanno. Da qui la necessità di aprirsi, volenti o nolenti, a chi tali risorse e competenze le ha.

Si tratta di un tema particolarmente ampio e complesso, che proprio in virtù di tali caratteristiche è stato prevalentemente affrontato con le imprese durante la Fase 2 (working roundtable). Ciò premesso, durante la fase 1 alcuni dati sono stati comunque raccolti sia tra la popolazione manageriale che tra quella impiegatizia. Ed in particolare, abbiamo raccolto alcune valutazioni relative al costrutto della cosiddetta "proclivity" alla open innovation, ove con proclivity si intende una sorta di attitudine "intenzionale". Essa è stata misurata attraverso un costrutto formato da 4 dimensioni (item) tra loro complementari relative a:

- la necessità di sviluppare sinergie con persone/enti all'infuori dell'azienda;
- il bisogno di supportare e integrare l'attività di ricerca interna con idee esterne;
- la consapevolezza che per costruire un solido modello di business è necessario adottare/fare ricorso anche ad idee provenienti dall'esterno;
- l'urgenza di rendere accessibile l'informazione interna a persone/enti esterni.

La media delle 4 dimensioni è stato interpretato come un indicatore di *proclivity* alla open innovation: una "spia" importantissima dell'esistenza di una più vasta cultura dell'open innovation in una azienda.

I risultati emersi dal campo sono stati abbastanza confortanti. I manager rispondenti hanno indicato sostanzialmente di concordare con le affermazioni di cui sopra (valore medio complessivo pari a 5,4 su 7). Una cosa che non era per nulla scontata. Ed anzi, se tale esercizio di misurazione fosse stato svolto solo pochi anni prima, i risultati sarebbero stati con ogni probabilità significativamente inferiori. Anche la convinzione riscontrata nei dipendenti è piuttosto alta, anche se meno elevata di quella dei manager (5,1 su 7 il valore medio).

Una cosa che colpisce (ben evidente dal raffronto dei dati presentati in Figura 7 e 8) è che le differenze inter-aziendali risultano poco marcate. Questo a dire che vi è una consapevolezza piuttosto estesa tra le imprese del territorio che l'open innovation rappresenti una necessità operativa, più che una "scelta curiosa" e probabilmente "esotica" come per anni a molti è sembrato.

Figura 7: Valori medi di Open Innovation proclivity - partecipanti alla prima tavola rotonda (nautica, cantieristica, arredamento e IT)

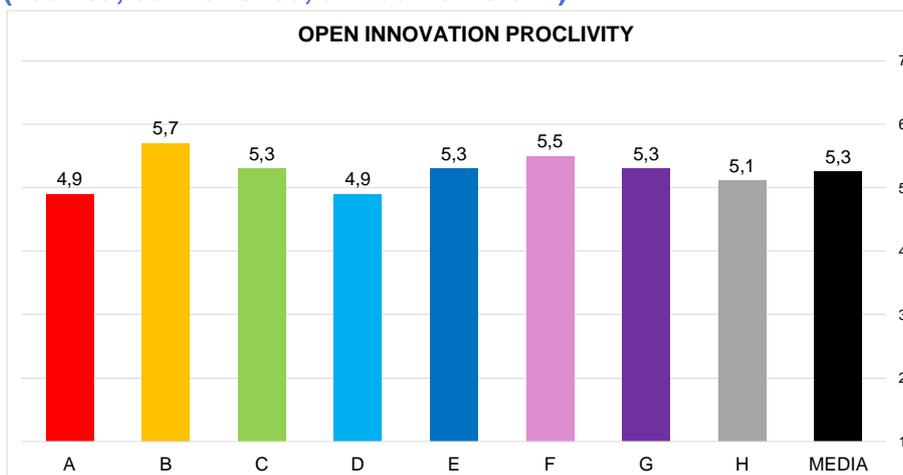
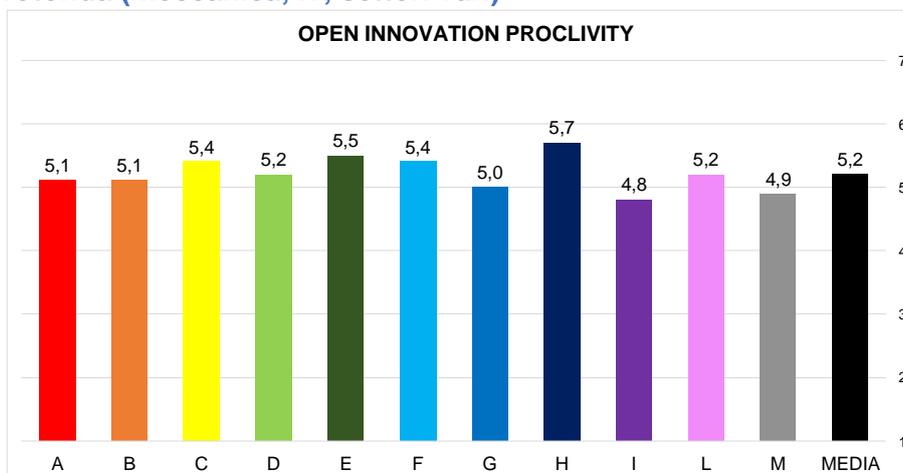


Figura 8: Valori medi di Open Innovation proclivity - partecipanti alla seconda tavola rotonda (meccanica, IT, settori vari)



d) Disruptive and Digital Culture

Abbiamo infine misurato la readiness delle aziende del territorio rispetto alla rivoluzione digitale. Lo abbiamo fatto attraverso due misure tra loro apparentemente simili: **Digital Culture e Fit for Disruption** (entrambe le misure sono state "rubate" dalla letteratura di management).

La prima (Digital Culture) si rivolge al presente, ed in particolare sonda l'opinione di manager e white collar relativamente al fatto che l'azienda abbia (oggi) una chiara e coerente strategia digitale. La seconda (Fit for Disruption) fa, invece, riferimento a quanto l'impresa si stia preparando (sempre oggi, ma per il futuro) ai cambiamenti che avverranno nel proprio settore a causa delle tecnologie digitali.

Diversamente dalle misure presentate in precedenza, qui i dati di manager/dirigenti e white collar non differiscono. Oltre ad essere decisamente buoni. I manager ritengono infatti che le loro aziende abbiano un livello di cultura digitale pari a 5,1 su 7, pertanto buono, ma al tempo stesso ritengono che le loro aziende si stiano anche attrezzando per il futuro (valore di 5,5 su 7 di Fit for Disruption).

I white collar presentano un valore medio di digital culture identico a quello dei manager (5,1) ed un livello di Fit for Disruption leggermente inferiore (5,4) ma non significativamente diverso da quello dei manager.

Le figure 9-12 riepilogano i valori medi di entrambe le variabili per le aziende presenti alle due tavole rotonde. Se per comodità togliamo i due valori "anomali" del *best* e del *worst* performer da ciascuna tavola, si vedrà che la varianza delle misurazioni è piuttosto contenuta. Questo a testimoniare ulteriormente il buon livello di consapevolezza e di preparazione con cui le aziende del territorio stanno affrontando la transizione digitale.

Figura 9: Valori medi di Digital Culture - partecipanti alla prima tavola rotonda (nautica, cantieristica, arredamento e IT)

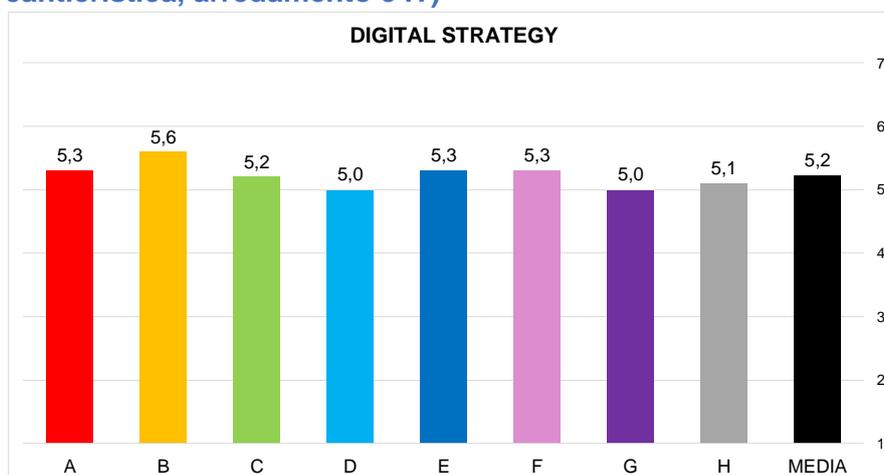


Figura 10: Valori medi di Digital Culture - partecipanti alla seconda tavola rotonda (meccanica, IT, settori vari)

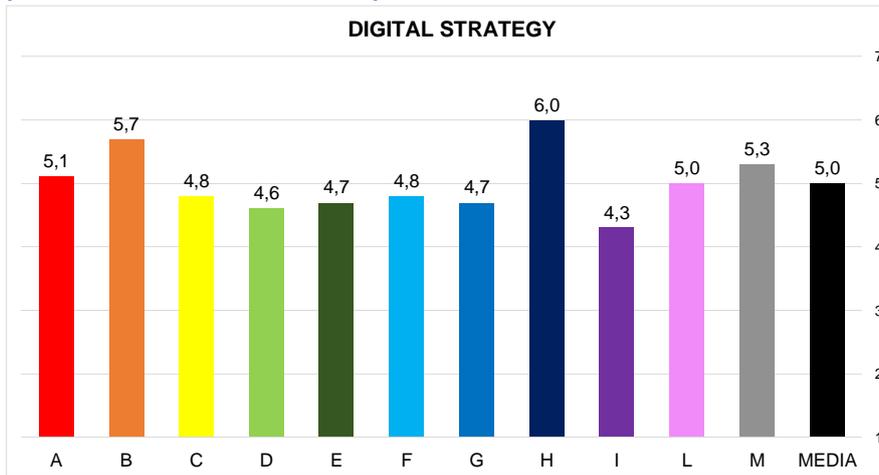


Figura 11: Valori medi di Fit for Disruption - partecipanti alla prima tavola rotonda (nautica, cantieristica, arredamento e IT)



Figura 12: Valori medi di Fit for Disruption - partecipanti alla seconda tavola rotonda (meccanica, IT, settori vari)

