

Cinque passi chiave per migliorare la gestione dell'innovazione

di Mikkel Draebye*

Che le organizzazioni di ogni tipo e dimensione abbiano bisogno di innovare e rinnovarsi per sopravvivere e prosperare non dovrebbe essere una novità per nessuno. La questione non è se l'innovazione sia necessaria, ma come affrontarla. In questo articolo vengono descritti cinque passi chiave per qualsiasi strategia di innovazione

Nel mondo scientifico normalmente classifichiamo le ragioni e le motivazioni che spingono le aziende a innovare in tre diverse categorie: driver interni; driver esterni; driver per la competitività nazionale e la sostenibilità.

Il primo gruppo di driver è legato a quello che potremmo chiamare «l'argomento del ciclo di vita dell'organizzazione» (1): quella prospettiva secondo cui le organizzazioni, mentre crescono e invecchiano, rallentano e perdono il loro focus di mercato. A causa delle loro dimensioni, le grandi organizzazioni hanno bisogno di costruire strutture e sistemi che consentano il coordinamento e il controllo. Nel momento in cui questi sistemi e queste strutture diventano più importanti del business e della strategia che avrebbero dovuto sostenere, le organizzazioni diventano lente e inefficienti, i dipendenti perdono concentrazione e motivazione – e i risultati ne risentono. La necessità di innovare in questa situazione è ovviamente legata agli



* Mikkel Draebye è Associate Professor of Practice di Strategy and Entrepreneurship presso SDA Bocconi School of Management.

aspetti organizzativi, ma anche al paradigma di business (mission e modello di business).

L'AMBIENTE TURBOLENTO

Il secondo gruppo di «imperativi di innovazione» è legato all'innovazione come necessità per sopravvivere e prosperare in ambienti turbolenti e maturi. L'argomento dell'ambiente turbolento (*turbulent environment*) (2) afferma che il ritmo del cambiamento nell'ambiente tecnologico, normativo, competitivo e nelle preferenze dei consumatori è in aumento. Se è vero che il cambiamento c'è sempre stato, secondo questa tesi, tuttavia, i cambiamenti importanti avvengono sempre più velocemente e con maggiore frequenza. Nel settore tecnologico, per esempio, i tassi di adattamento e penetrazione tecnologica sono in aumento; il tempo necessario affinché una tecnologia «dominante» (tecnologie telefoniche e di messaggistica, big data, blockchain, intelligenza artificiale, sharing, mobilità, sostenibilità ecc.) raggiunga un milione di utilizzatori si è ridotto drasticamente, e questa compressione dei tempi spinge le aziende e le organizzazioni a essere più consapevoli, più veloci e più agili nel decidere se e come integrare le nuove tecnologie. Per quanto riguarda gli ambienti maturi, in questa prospettiva le strategie oceano blu (3) richiedono maggiore attenzione, per evitare una compressione dei margini e le trappole del mercato delle commodity.

Il terzo gruppo di argomenti è meno manageriale e riguarda il comprovato rapporto tra imprenditorialità e innovazione da un lato e crescita economica nazionale, creazione di posti di lavoro e competitività dall'altro. L'ultimo gruppo di imperativi dell'innovazione, di livello non aziendale, riguarda la sfida della sostenibilità che il mondo sta vivendo. In questo caso, l'argomento è che le aziende e le organizzazioni debbano cambiare il modo di utilizzare le risorse e il loro impatto sulla società. Anche questo richiede innovazione.

Di seguito illustriamo le cinque fasi fondamentali della strategia di innovazione in azienda.

DEFINIRE L'INNOVAZIONE

Affinché le organizzazioni possano sviluppare una strategia per l'innovazione, devono prima definire quali tipi di innovazioni sono strategicamente rilevanti per loro. Questo compito analitico e manageriale non è banale perché dipende sia dal passato

dell'organizzazione (il suo posizionamento, le sue *legacy* e i suoi punti di forza e di debolezza storici) sia dal futuro del/i settore/i in cui opera. La ricerca accademica e l'*innovation management* forniscono comunque un certo aiuto. Tidd e Bessant, nel loro modello delle 4P, suggeriscono di vedere l'innovazione sia dal punto di vista del «contenuto» sia da quello del «grado» (4).

La dimensione del «contenuto» riguarda il tipo di innovazione di cui parliamo. Si tratta di innovazione di prodotto/servizio? È innovazione di processo? È un caso di innovazione del modello di business/posizionamento? O, ancora, è ciò che Tidd e Bessant definiscono «innovazione di paradigma», un tipo di innovazione in cui l'organizzazione ridefinisce se stessa e la sua *mission*? Questo è stato per esempio il caso del produttore danese di insulina Novo Nordisk, che alcuni anni fa ha cambiato la sua *mission* aziendale, passando da un focus sulla produzione di insulina al business del miglioramento della qualità della vita nei pazienti diabetici.

La dimensione del contenuto – cioè il tipo di innovazione in oggetto – va vista in combinazione con la dimensione del «grado». Non tutte le innovazioni sono ugualmente «innovative». A seconda di quanto l'innovazione in oggetto è distante dal nucleo di competenze ed esperienze esistenti nell'organizzazione, è possibile distinguere tra iniziative di innovazione incrementale (vicino al nucleo) e radicali/*disruptive* (lontano dal nucleo).

FIGURA 1 | IL MODELLO DELLE 4P

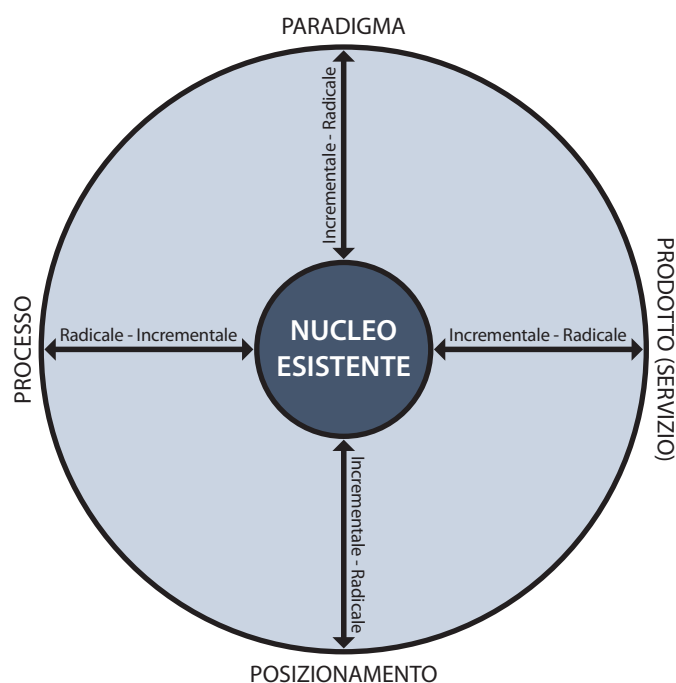


FIGURA 2 | DIVERSI TIPI DI GRADO DI INNOVAZIONE, RISCHIO FINANZIARIO E INCERTEZZA


Nel modello delle 4P il «nucleo» delle organizzazioni non è definito in modo molto preciso, ma un modo per valutare quanto un'iniziativa di innovazione è lontana dal, o vicina al, nucleo di un'organizzazione è quello di guardare a due dimensioni: «tecnologia» e «dinamiche di mercato/modello di business» (5). La tecnologia si riferisce a quanto l'innovazione sia vicina a ciò che l'organizzazione sa già fare, alle sue operation, al suo marketing ecc. La dimensione delle dinamiche di mercato/modello di business si riferisce al fatto che l'iniziativa di innovazione incorpori o meno nuovi elementi a livello di modello di business: vale a dire, o nuovi segmenti di clienti, o un nuovo modello di ricavi, o ancora un nuovo modello di partnership. A seconda del tipo di innovazione si può parlare di innovazione incrementale, semi-radical e radical; ogni tipo di innovazione è a sua volta associato a diversi tipi di rischio e di incertezza (Figura 2).

MAPPARE LA SITUAZIONE ATTUALE E I BENCHMARK

Una volta definita l'innovazione, le organizzazioni dovrebbero fare un bilancio della loro situazione, mappando gli sforzi di innovazione in atto. Se si utilizza il modello delle 4P, ciò potrebbe essere fatto semplicemente collocando nel diagramma le iniziative di innovazione promosse in un dato periodo, per esempio gli ultimi due anni. La distribuzione delle iniziative sul diagramma rappresenterà la situazione attuale. Tale situazione potrebbe poi essere paragonata a uno stato desiderato o a quello che stanno facendo specifici concorrenti.

Un altro modo per condurre un'analisi di *benchmark* è quello di utilizzare la cosiddetta matrice di intensità imprenditoriale (*Entrepreneurial Intensity Matrix*, EI) (6). Quando si utilizza la matrice EI, gli analisti, sulla base

delle iniziative imprenditoriali intraprese da organizzazioni diverse in un certo periodo di tempo, possono mappare la posizione delle loro organizzazioni rispetto ai *competitor* nella *industry* di riferimento. Il *benchmarking* avviene sia sulla frequenza (il numero di iniziative nel modello delle 4P) sia sul grado medio di innovazione che caratterizza queste iniziative (Figura 3).

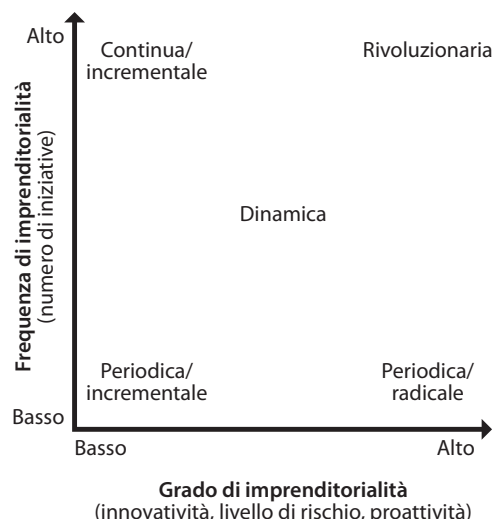
DEFINIRE LO STATO FUTURO

Una volta mappata la posizione attuale, le organizzazioni dovrebbero riflettere sulle implicazioni di tale posizione. Alcune aziende che si trovano in una posizione periodica/incrementale potrebbero ritenere che i driver esterni per l'innovazione nel loro settore non impongano alcun movimento verso l'esterno della matrice; oppure quelle aziende potrebbero valutare che i fattori interni alla loro organizzazione non permettano un simile spostamento o che invece consentano di mantenere un vantaggio competitivo pur non eccellendo nell'innovazione. Tuttavia, la maggior parte delle organizzazioni che si trovano nella posizione periodica/incrementale potranno effettivamente trarre bene-

L'innovazione in Lego

In *Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry*, Bill Breen e David Robertson spiegano come l'azienda di giocattoli danese Lego definisca il proprio spazio di innovazione strategicamente rilevante attraverso quattro dimensioni – prodotto, processo, comunicazione e modelli di business –, ciascuna articolata in tre possibili gradi – adattarsi, riconfigurare e ridefinire. Tale definizione ha guidato la strategia e le metriche di innovazione di Lego.

FIGURA 3 | LA MATRICE DI INTENSITÀ IMPRENDITORIALE



Le iniziative di innovazione

In una ricerca multisetoriale condotta nel 2015 su oltre 300 aziende italiane e britanniche, la SDA Bocconi School of Management, in collaborazione con la Sussex University, ha sotto dei propri competitor di settore, sia per quanto riguarda la frequenza delle iniziative di innovazione, sia per il grado medio di innovazione di queste iniziative.

I casi Ryan Air, Nintendo e Apple

Nell'industria del trasporto aereo, un'azienda come Ryan Air ha scelto di portare avanti una strategia di innovazione continua/incrementale. L'azienda introduce ogni anno una grande quantità di cambiamenti nei propri processi, nella propria offerta e nel proprio business, ma nessuna di queste iniziative si discosta molto dalla tradizionale strategia di fondo low-cost dell'azienda. Un'azienda come Nintendo, nel suo settore, sembra aver adottato una strategia periodica/radicale, in cui le introduzioni di nuovi prodotti non sono molto frequenti, ma molto radicali e del tipo new-to-the-world (profondamente innovative). Apple, nel settore della telefonia mobile, sembra essere passata dalla stessa posizione (periodica/radicale) a una più dinamica negli ultimi 10 anni, dove le introduzioni di nuovi prodotti sono aumentate di frequenza, ma sono diminuite nel grado di innovazione.

ficio dal fatto di muoversi verso l'alto e la destra della matrice, cioè verso una posizione dinamica, dove saranno alla pari con i loro competitor di settore, oppure di spostarsi a destra verso un'innovazione periodica/radicale o ancora in alto verso un'innovazione continua/incrementale.

SCEGLIERE IL GIUSTO INNOVATION FUNNEL PER LO STATO DESIDERATO

Uno degli strumenti migliori per concettualizzare il modo in cui l'innovazione avviene nelle organizzazioni è il cosiddetto *innovation funnel* (imbuto dell'innovazione). Un *innovation funnel* è un modo generico per descrivere come le organizzazioni trasformano le idee e le opportunità in progetti che vengono effettivamente lanciati e realizzati. Il primo utilizzo del concetto di *funnel* in un contesto di *innovation management* risale al 1996, quando Dunphy, Herbert e Howes (7) osservarono come gli output di innovazione, in generale, siano il risultato di macro opportunità a livello globale e nazionale, e di fattori di micro management a livello aziendale: le opportunità che si presentano a livello macro sono oggetto di uno screening di fattibilità a livello micro che si traduce in una riduzione del loro volume, in un processo che porta a passare dalle idee/opportunità ai progetti aziendali concreti. La Figura 4 illustra il concetto di *funnel*. Come visto, il numero di progetti potenziali, qui illustrati da punti colorati, si riduce a seguito di un processo di screening legato alla rilevanza e alla fattibilità dell'idea per l'organizzazione.

Poiché l'*innovation funnel* prende la forma di un imbuto a causa della riduzione di volume dovuta allo screening di progetti irrilevanti e non realizzabili, tale concetto è strettamente legato a quello di *stage gate* o *phase gate*. Il processo di *stage-gate* come strumento di gestione dell'innovazione è stato descritto per la prima volta nel 1990 da Cooper (8). La Figura 5 mostra il modello originale di Cooper.

Il processo di *stage-gate* originario di Cooper è abbastanza rappresentativo dei sistemi che la maggior parte delle organizzazioni prevede per lo screening e la selezione delle idee e il loro successivo sviluppo. Tali sistemi iniziano con uno screening iniziale (sì/no) dell'idea, dopo di che alcune risorse vengono assegnate a quello che è ora diventato un progetto. Vengono quindi portati avanti studi di fattibilità e *business case*, per arrivare a una decisione tipicamente basata sulla fattibilità finanziaria, che precede la fase di sviluppo vero e proprio. Nella prima concettualizzazione del sistema di *stage-gate* da parte di Cooper e nella maggior parte dei lavori successivi sul concetto (9), l'attenzione si concentra sugli *stage-gate* come strumento di screening, non come sistema di monitoraggio dell'innova-

FIGURA 4 | UN ESEMPIO DI INNOVATION FUNNEL

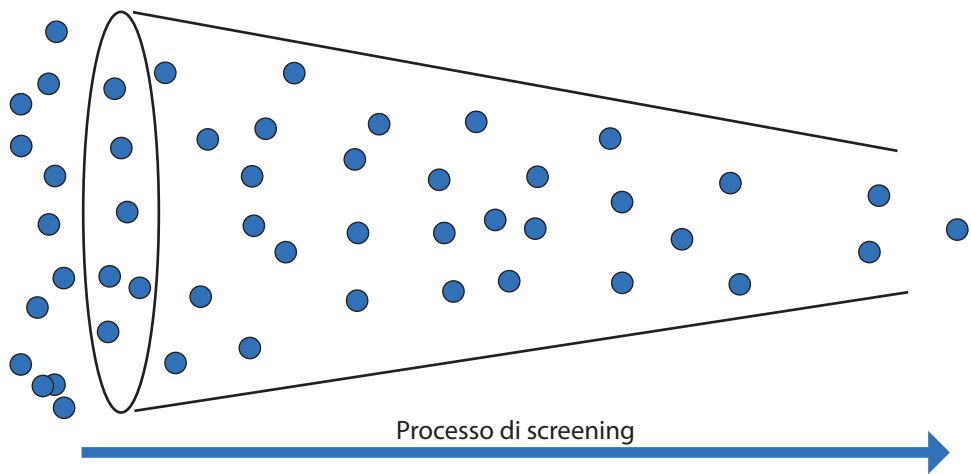


FIGURA 5 | IL MODELLO DI STAGE-GATE DI COOPER

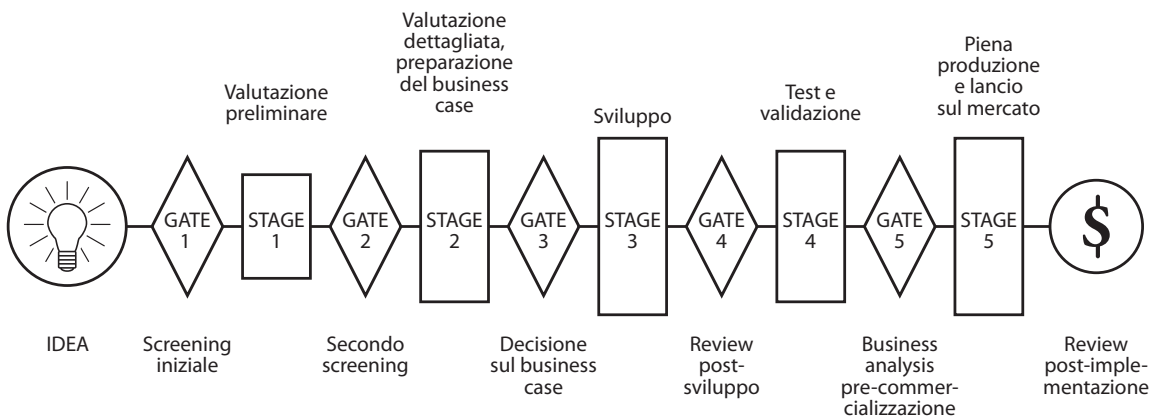
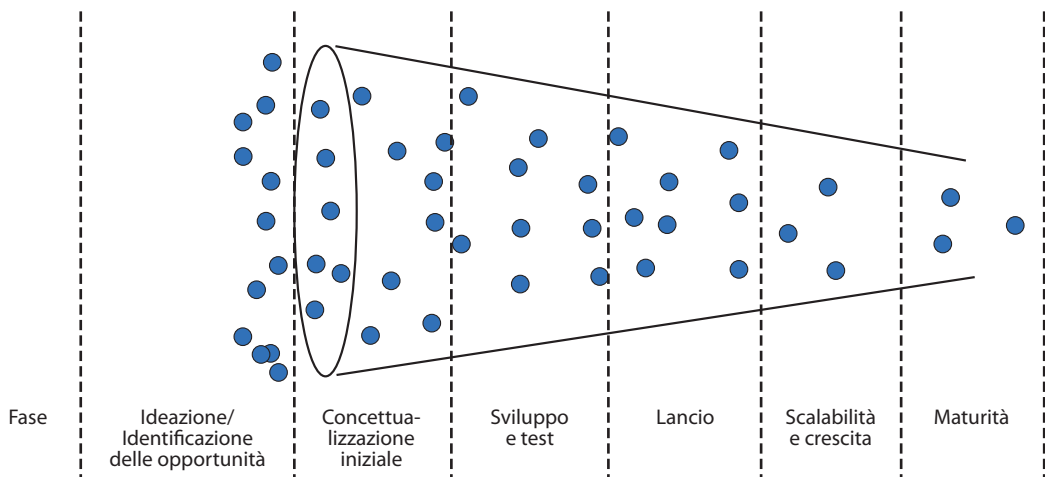


FIGURA 6 | UN INNOVATION FUNNEL CON FASI



zione. Tornerò sull'importanza di progettare sistemi di *stage-gate* appropriati più avanti nel contributo.

Nelle Figure 6 e 7, alcune fasi (*stage*) di sviluppo generico (ma nessun *gate*) sono state combinate con l'*innovation funnel*, per creare lo strumento concettuale che userò per illustrare la correlazione logica tra un aumento dell'intensità imprenditoriale a livello aziendale da un lato e il passaggio verso sistemi di gestione più aperti e imprenditoriali dall'altro.

È possibile classificare gli approcci organizzativi alla gestione dell'*innovation funnel* utilizzando due dimensioni chiave: grado più o meno ampio di apertura/coinvolgimento nelle attività di innovazione dell'organizzazione e approccio alla gestione dei progetti e degli *stage-gate* che l'azienda adotta. In quest'ultimo caso è utile distinguere tra un approccio imprenditoriale/agile e uno più tradizionale/amministrativo (Figura 7) (10).

Utilizzando le due dimensioni di gestione, l'apertura e lo stile di gestione dei progetti, si possono identificare quattro tipi di *innovation funnel*:

- tradizionale, funzionale e amministrativo;
- aperto, amministrativo;
- basato su un leader imprenditoriale, centralizzato;
- basato su una *corporate entrepreneurship* aperta e diffusa.

Ciascuno dei *funnel* può essere associato a diverse posizioni e movimenti nella matrice dell'intensità imprenditoriale. Le caratteristiche dettagliate di ogni *funnel* e il suo effetto sono descritti di seguito.

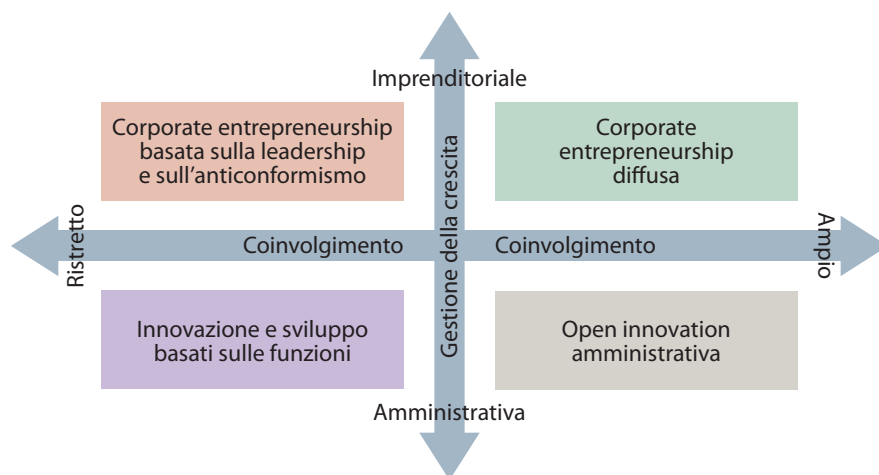
IL FUNNEL AMMINISTRATIVO CHIUSO

Nell'ambito di un sistema di gestione dell'innovazione tradizionale e funzionale, le idee e le opportunità vengono sviluppate e identificate da personale del reparto ricerca e sviluppo (R&S) e/o da dipendenti

e manager con una qualche responsabilità di *business development*. Poiché il numero totale di persone coinvolte nella fase di ideazione è limitato (coinvolgimento ristretto), il numero di idee/opportunità che possono essere identificate in un determinato periodo è limitato. Inoltre, dato che le idee in un sistema tradizionale provengono sempre dall'interno delle funzioni responsabili (innovazione chiusa), il grado medio di innovazione tende a essere inferiore. Il fatto che le idee innovative radicali e *disruptive* siano difficili da generare «dall'interno» è in parte legato al fatto che dal punto di vista del processo cognitivo è difficile andare oltre il modo di pensare abituale quando gli individui operano in piccoli gruppi omogenei (11), e in parte al fatto che gli stimoli e le nuove idee non penetrano facilmente in sistemi chiusi. Nella Figura 8, il minor numero di idee generate e la loro relativa omogeneità sono illustrati dal basso numero di punti, colorati e sagomati allo stesso modo, nella fase di ideazione del *funnel*. In un *funnel* amministrativo chiuso, l'allocatione delle risorse (personale e fondi) avviene tipicamente all'inizio del processo in base ai risultati e all'impatto previsti (approccio «scegli il vincente»). Poiché i budget sono spesso funzionali, l'investimento si ferma alla fine della fase di sviluppo. Dato che non tutti i progetti in sviluppo lanciati con successo sul mercato raggiungono la maturità, nell'esempio della Figura 8, solo uno dei tre progetti di sviluppo finanziati arriva sino alla fine del *funnel*.

Questo *funnel* può essere appropriato se la pressione esterna per l'innovazione è bassa, sia in termini di grado che di frequenza, quando la prevedibilità dei cambiamenti nel settore di riferimento è elevata e/o quando l'azienda può sostenere le proprie prestazioni finanziarie e competitive spostandosi verso l'esterno nella matrice di intensità imprenditoriale.

FIGURA 7 | TASSONOMIA DELLA CORPORATE ENTREPRENEURSHIP



IL FUNNEL AMMINISTRATIVO APERTO

In un *funnel* amministrativo aperto, il processo di raccolta di idee è aperto. Le idee per i progetti possono provenire da dipendenti a cui non necessariamente è stata assegnata la responsabilità funzionale di essere innovativi, così come anche da soggetti e organizzazioni esterni all'azienda. Ciò può avvenire attraverso

inviti a presentare idee (*call for idea*), investimenti in startup, l'organizzazione di *hackathon* e altre iniziative di co-creazione. Ma, a differenza dei processi di *stage gate* più orientati all'imprenditorialità, lo screening rimane basato su criteri predittivi, e il finanziamento avviene in un'unica fase con pieno impegno.

Il vantaggio del *funnel* aperto, dal punto di vista

FIGURA 8 | ILLUSTRAZIONE DI UN FUNNEL TRADIZIONALE AMMINISTRATIVO CHIUSO

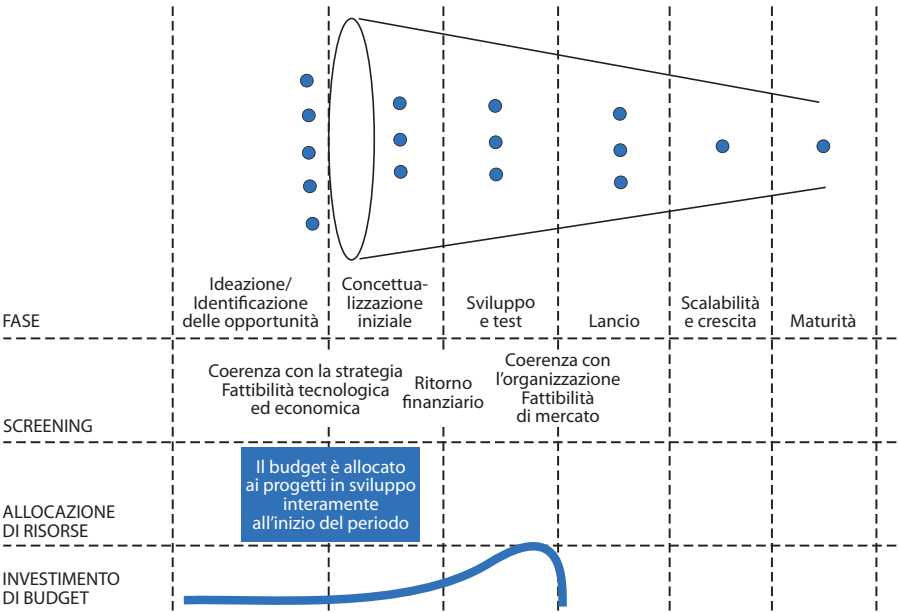
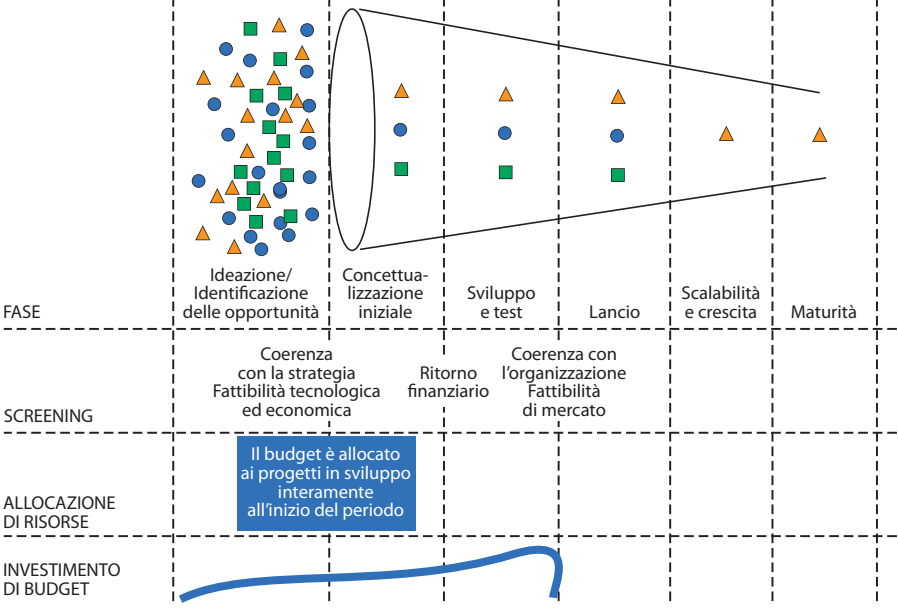


FIGURA 9 | IL FUNNEL AMMINISTRATIVO APERTO



dell'intensità imprenditoriale, è che la varietà e il volume delle idee aumenta con l'apertura. E anche se il tasso di progetti effettivamente realizzati (*throughput*) a parità di budget stanziato potrebbe non aumentare, perché il processo di *stage-gate* resta inalterato, la possibilità di scegliere tra progetti migliori e più innovativi aumenterà l'intensità complessiva. Il *funnel* amministrativo aperto è rappresentato nella Figura 9.

Questo tipo di *funnel* è appropriato quando i *driver* dell'innovazione spingono per innovazioni più radicali, ma non necessariamente con una frequenza più elevata.

FUNNEL CENTRALIZZATO, BASATO SULLA LEADERSHIP IMPRENDITORIALE

Nelle organizzazioni che si caratterizzano per la concentrazione – formale o in termini di potere decisionale effettivo – delle attività di innovazione nelle mani di un leader imprenditoriale forte, le attività di ideazione sono tipicamente ristrette al raggio di identificazione delle opportunità da parte del leader. Dal punto di vista del tasso di generazione effettiva di progetti (*throughput*) è difficile generalizzare, ma se il leader è veramente imprenditoriale, i progetti in genere attraversano il *funnel* velocemente laddove si hanno in tempi rapidi una dimostrazione di fattibilità (*proof of concept*) e validazione del prodotto (*traction*), per essere invece prontamente terminati se si rivelano privi di potenziale. Un *funnel* di questo tipo si associa normalmente a un'innovazione incrementale, ma anche a velocità ed efficienza del processo. Il *funnel* basato sulla leadership imprenditoriale è rappresentato nella Figura 10.

Questo tipo di *funnel* è appropriato quando la turbolenza dell'ambiente è bassa, la prevedibilità elevata e quando la centralizzazione del processo decisionale a livello di leader imprenditoriale non costituisce un collo di bottiglia e non porta a decisioni poco informate.

FUNNEL BASATO SU UNA CORPORATE ENTREPRENEURSHIP APERTA E DIFFUSA

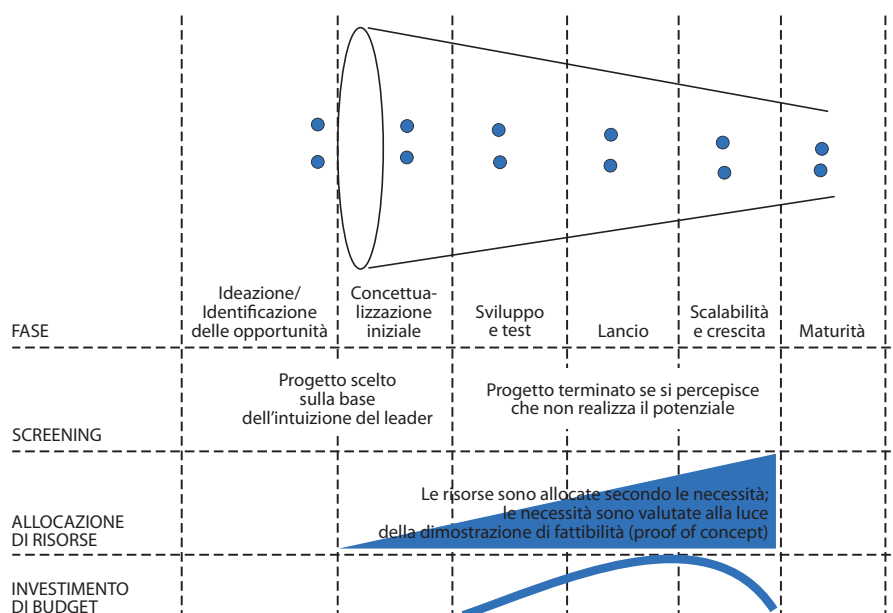
In un *funnel* su una corporate entrepreneurship aperta e diffusa, le idee e le opportunità vengono identificate sia all'interno dell'organizzazione – attraverso un sistema di incentivi che incoraggia i dipendenti a partecipare ai processi di innovazione –, sia anche all'esterno dell'organizzazione – attraverso la creazione di una varietà di iniziative di ecosistema come *call for idea*, eventi per startup, incubatori d'impresa, collaborazioni, fondi di venture capital ecc.

Il *project management* è caratterizzato da metodologie di *lean startup*, ingresso precoce sul mercato (*early go to market*), coinvolgimento precoce degli utenti finali (*early end user involvement*) e *screen-gate* che corrispondono a metriche e criteri decisionali efficaci e snelli.

Un *funnel* in un tale contesto organizzativo sarà in genere caratterizzato da un afflusso di progetti ricco e variegato, e da un processo di *funnel* efficace ed efficiente. In termini sia di grado sia di frequenza di output, questo *funnel*, a parità di budget per l'innovazione, è il più efficiente. Il *funnel* è rappresentato nella Figura 11.

Questo tipo di *funnel* è appropriato quando l'organizzazione deve utilizzare lo stesso budget per lavorare sia sulla frequenza sia sul grado di innovazione.

FIGURA 10 | FUNNEL CENTRALIZZATO



ALLINEARE L'ORGANIZZAZIONE PER SUPPORTARE LA STRATEGIA DI FUNNEL SCELTA

L'analisi che abbiamo presentato dei diversi *innovation funnel* è abbastanza semplice e logica. Sulla carta. Ma nella vita reale, un *funnel* è il risultato del fatto che le persone si comportino in un dato modo piuttosto che in un altro. La ricerca sui modelli di *corporate entrepreneurship*, in particolare su quelli diffusi, indica che le iniziative e le politiche organizzative che possono influenzare i comportamenti imprenditoriali e di innovazione all'interno delle organizzazioni (cioè tra i loro manager, dipendenti e partner dell'ecosistema) rientrano in tre diverse categorie: 1) supporto al top management, strategia e metriche; 2) cultura, sistemi e struttura organizzativa; 3) processi di sviluppo progetti e strutture di incubazione. La Figura 12 illustra i diversi fattori e la loro relazione.

Nella prima categoria di iniziative organizzative troviamo le decisioni relative alla governance dell'innovazione nell'organizzazione. Una buona pratica è che l'organizzazione nomini un dirigente di livello C come responsabile delle iniziative di innovazione dell'azienda. Un buon esempio è la nomina di Nancy Snyder nel 1999 come Global VP per l'innovazione di Whirlpool. Oltre a trovare una «casa» all'innovazione, un altro importante driver è quello di includere nel processo di pianificazione strategica le metriche e gli obiettivi di innovazione, come viene già fatto per le metriche commerciali e finanziarie.

Il supporto e la strategia del top management è una condizione necessaria ma non sufficiente per dare impulso all'*innovation funnel*. Poiché le iniziative di innovazione aperta e diffusa devono coinvolgere tutti i livelli dell'organizzazione, il management deve creare le condizioni per tale coinvolgimento. Questo può comportare una modifica dei sistemi di HR, delle *scorecard*, del *management by objectives*, dei sistemi di incentivazione, dei bonus, delle pratiche di assunzione ecc. Ciò comporta anche un «appiattimento» (*delayering*) dell'organizzazione, introdurre sistemi che consentano l'*empowerment* dei lavoratori, nonché rompere il monopolio dell'informazione e incentivare la condivisione. Da un punto di vista culturale l'iniziativa dovrebbe essere finalizzata ad aumentare la tolleranza al fallimento, la diversità e la creatività.

Queste prime due categorie insieme costituiscono il «motore» dell'innovazione dell'organizzazione, la generazione di idee da immettere nel *funnel*, ma poiché non tutte le idee sono buone, sono coerenti con la strategia dell'azienda o possono essere finanziate, è necessario sviluppare una nuova serie di metodi, processi e *stage-gate* di sviluppo progetti basati sull'imprenditorialità, come la *lean startup*, lo sviluppo «agile» e forme di finanza imprenditoriale. Inoltre, a volte è necessario creare strutture che forniscano un supporto specifico all'incubazione di progetti di sviluppo quando le unità di business non hanno le competenze, le risorse o la volontà di gestire l'innovazione in modo decentralizzato.

FIGURA 11 | IL FUNNEL BASATO SU UNA CORPORATE ENTREPRENEURSHIP DIFFUSA E APERTA

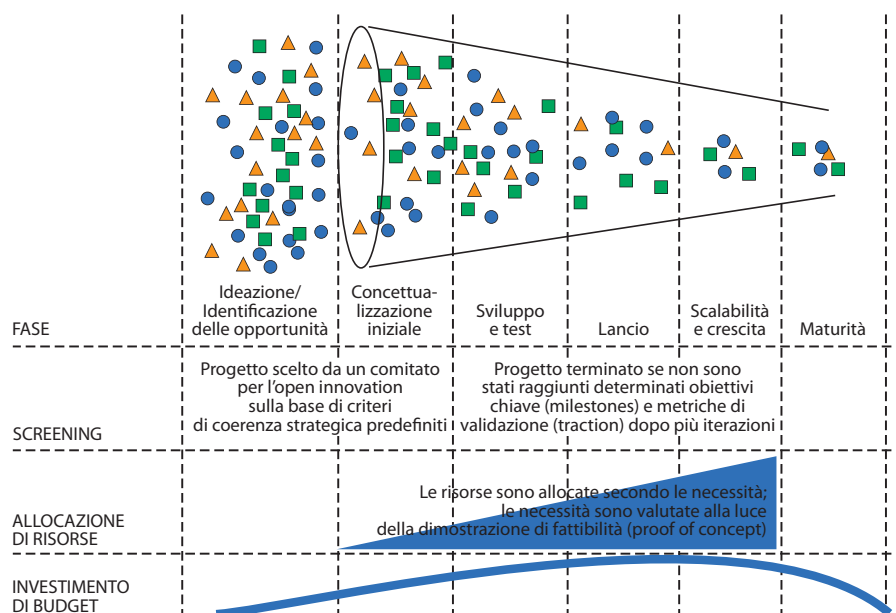
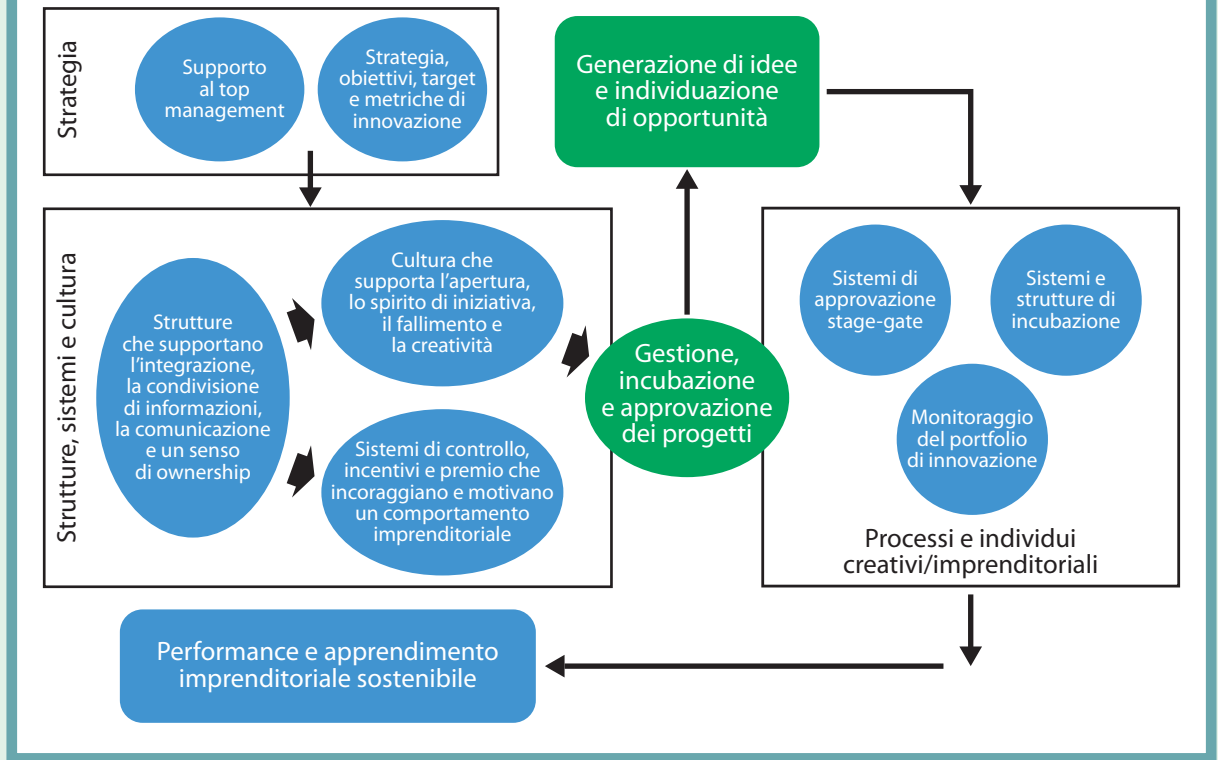


FIGURA 12 | DRIVER DI INNOVAZIONE APERTA E IMPRENDITORIALE



- (1) R.E. Quinn, K. Cameron, «Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence», *Management Science*, 29, 1983, pp. 33-51.
- (2) M.H. Morris, D.F. Kuratko, J. Covin, *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, Mason (OG), SouthWestern, 2010, Capitolo 1.
- (3) W.Chan Kim, R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Cambridge (MA), Harvard Business School Press, 2005.
- (4) J. Tidd, J. Bessant, *Managing Innovation*, Chichester, Wiley, 2003, Capitolo 1.
- (5) T. Davila, M. Epstein, R. Shelton, *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, Upper Saddle River (NJ), Pearson, 2013.
- (6) Morris, Kuratko, Covin, *Corporate Entrepreneurship*, op. cit., Capitolo 3.
- (7) S.M. Dunphy, P.R. Herbert, M.E. Howes, «The innovation funnel», *Technological Forecasting & Social Change*, 53(3), 1996, pp. 279-292.
- (8) R. G. Cooper, «Stage gate systems: A new tool for managing new products», *Business Horizons*, 33(3), 1990, pp. 45-53.
- (9) Si veda per esempio R.G. Cooper, E. Kleinschmidt, «Screening new products for potential winners», *Long Range Planning*, 26(6), pp. 74-81.
- (10) M. Draebye, «Return of the entrepreneur: towards a taxonomy of corporate entrepreneurship», *Economia & Management*, 2, 2016, pp. 77-94.
- (11) C. Duhigg, *The Power of Habit*, New York, Random House, 2012; D. Kahneman, *Thinking Fast, Thinking Slow*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2011.

IN SINTESI

- Sono moltissime le organizzazioni che devono avere a cuore l'innovazione per sopravvivere e prosperare; l'innovazione non è un elemento univoco: le imprese devono pertanto sviluppare specifiche strategie di innovazione basate sulla loro situazione attuale e su dove vogliono arrivare in futuro.
- Non solo esiste un collegamento concettuale e logico tra il concetto un po' astratto di «strategia dell'innovazione» e quello, più concreto, di *innovation funnel*; essi sono, fondamentalmente, la stessa cosa: la strategia dell'innovazione è una strategia «a imbuto».
- Esistono diversi tipi di *innovation funnel*, ciascuno con i propri pro e contro; è possibile introdurre specifiche politiche e iniziative organizzative per guidare lo sviluppo dei vari tipi di *funnel*.