

# Indice

<b>Ringraziamenti</b>	XIII
<b>Elenco delle aziende intervistate</b>	XVIII
<b>Introduzione</b>	1
1 L'innovazione? Un lavoro di squadra, con pochi vincitori e molti gregari	1
2 Nel capitalismo delle reti, l'innovazione ha un autore multiplo	4
3 Anche il made in Italy vive di innovazione, ma le misure usate per rilevare il fenomeno non ce lo fanno tanto vedere	5
4 Il segreto dell'innovazione in rete: l'esercito dei protoinnovatori	6
5 Trenta aziende che innovano, nel cuore del Nordest	6
6 La domanda di partenza: ce la faranno i nostri eroi a riposizionare il made in Italy nel mercato globale di oggi?	8
7 Imprenditore collettivo cercasi, anche usato	9
<b>1 I molti colori dell'innovazione</b>	12
1.1 Si fa presto a dire innovazione	12
1.2 Si innova per rigenerare la propria differenza	13
1.3 L'innovazione nasce dal singolo, ma è un fatto di sistema	15
1.4 Mappe e reti che sorreggono l'esplorazione collettiva del nuovo	18
1.5 Chi sono (davvero) gli innovatori?	20

1.6	L'innovazione è un fenomeno evolutivo ed emergente, che si autoalimenta	20
1.7	Il destino del made in Italy dipende dalla qualità delle innovazioni che a esso possono essere associate	25
1.8	Tra exploration ed exploitation: le due facce dell'innovazione	27
1.9	Innovazione e modernità: l'illusione tecnologica	30
1.10	Arriva il postmoderno: si salvi chi può	32
1.11	La riscoperta del moderno (riflessivo), e un diverso concetto di innovazione	33
1.12	Economia dello sciame: come vivere e prosperare sull'“orlo del caos”	35
1.13	Nuova modernità: torna a essere decisiva, nella produzione di valore, l'intelligenza delle persone e delle organizzazioni	35
1.14	Dal capitalismo delle piramidi a quello delle reti	36
1.15	E la tecnologia? Dall'evoluzione technology push a quella demand pull	37
1.16	La nuova frontiera: tecnologie della complessità e comunità epistemiche	37
1.17	Si riscopre l'importanza del legame e del servizio	38
1.18	La filiera dell'innovazione	38
1.19	Mettere al lavoro lo sciame innovativo, nella terra di mezzo tra creatività e autorganizzazione	39
1.20	Animal spirit e gerarchie organizzative: due risorse da integrare, non due ideologie da contrapporre	40
1.21	Preparare il terreno: l'innovazione di successo nasce e si sviluppa nel brodo di cultura delle tante, disperse, protoinnovazioni	42
1.22	Impresa, filiera, territorio: innovare insieme, con tanta pazienza	46
<b>2</b>	<b>La grande transizione</b>	<b>49</b>
2.1	Innovare perché? Recuperare il gap che si sta accumulando sul versante della crescita della produttività	49
2.2	Tra imprese e territorio: un patto per l'innovazione	51

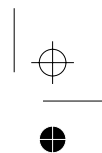
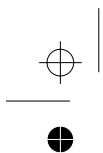


INDICE	VII
2.3 La grande transizione: verso una nuova economia della conoscenza	54
2.4 Alla ricerca di strade nuove: investire in capitale intellettuale e relazionale	58
2.5 Il capitale intellettuale e relazionale delle imprese studiate	63
<b>3 Molti e diversi modi di creare vantaggi competitivi difendibili</b>	<b>68</b>
3.1 Genesi e forme dei vantaggi competitivi delle imprese	68
3.2 La modernizzazione della fabbrica e i processi di riorganizzazione aziendale	71
3.3 Le innovazioni di prodotto e di uso	75
3.4 Le innovazioni a valle	88
<b>4 L'innovazione come processo</b>	<b>93</b>
4.1 Fonti di stimolo ai processi innovativi	93
4.2 L'organizzazione e il presidio dei processi innovativi	98
4.3 Tutela dell'innovazione: imparare a brevettare	100
4.4 Ma i brevetti difendono fino a un certo punto: mille modi per aggirarli	101
4.5 E c'è anche chi cerca altre strade	103
<b>5 La nuova geografia dello spazio competitivo</b>	<b>107</b>
5.1 L'attività esportativa	107
5.2 Piccoli e grandi, locali e internazionali: esporta di più chi già lo faceva in precedenza	108
5.3 Nuovi mercati, grandi speranze	109
5.4 Delocalizzazione e internazionalizzazione	110
5.5 Nuovi mercati di sbocco, non solo delocalizzazioni	115
5.6 Anche i fornitori hanno qualcosa da imparare dalle filiere che si internazionalizzano	117
<b>6 Indizi del nuovo: un maggiore impegno nella produzione immateriale</b>	<b>120</b>
6.1 Molte buone ragioni per far crescere gli investimenti immateriali	120



6.2	R&S e qualità del capitale umano: due facce della stessa medaglia	122
6.3	Reti e tecnologia delle reti: il sistema nervoso dell'impresa intelligente	122
6.4	Ma alla fine, l'azienda che produce innovazione ha bisogno di comunicarla e di venderla	124
6.5	Creativi e creatività	127
6.6	La filiera dell'immateriale che guarda a valle: più servizi e più coinvolgimento del cliente	128
6.7	Il presidio della distribuzione	130
6.8	Intelligenza della filiera: la divisione del lavoro nella produzione di conoscenze e di relazioni	132
7	<b>Capitale intellettuale: usare la conoscenza come forza produttiva</b>	134
7.1	La dotazione attuale di capitale intellettuale: possiamo fare di più e di meglio	134
7.2	Il capitale intellettuale serve, ma non tutti lo usano	138
7.3	Capacità di assorbimento: allarme rosso	139
7.4	La consulenza è un'altra risorsa da usare per migliorare la capacità di assorbimento	141
7.5	Clienti e fornitori: la conoscenza corre, in verticale, nella filiera	143
7.6	Per esportare spesso non serve avere una buona dotazione di capitale intellettuale. Premesse e avvisaglie del futuro riposizionamento che ci aspetta	144
7.7	Non è una questione di dimensione: nella filiera, i piccoli possono fare egregiamente il mestiere degli specialisti di nicchia	146
7.8	Il problema più rilevante: la qualità del capitale umano	147
7.9	Il team aziendale e la formazione del personale	150
7.10	L'anello mancante: aprire maggiormente il circuito aziendale all'apporto delle competenze esterne	153
7.11	Il modello padronale ormai fa acqua, e le aziende lo sanno	155

<b>8 Capitale relazionale: usare i vantaggi della produzione in rete</b>	<b>157</b>
8.1 Capitale relazionale e reti: possiamo fare di più e di meglio	157
8.2 Più relazioni a monte e a valle	158
8.3 Comunicazione e logistica, un investimento contro la distanza	160
8.4 La dotazione attuale di capitale relazionale: poca, insufficiente...	161
8.5 ... ma dimensione e intelligenza non c'entrano. Ci sono altre cause	163
8.6 Il capitale relazionale per fronteggiare la complessità della produzione di servizio, fatta a distanza	166
8.7 Contaminazione delle conoscenze, grazie alla rete	169
8.8 Nuove persone, nuove idee: la contaminazione che avviene attraverso il movimento e il ricambio delle persone	173
<b>9 Ostacoli e risorse per le strategie di innovazione</b>	<b>177</b>
9.1 Gli ostacoli ai processi di innovazione	177
9.2 Il manager che libera, il manager che vincola: oggetto oscuro di desiderio	178
9.3 E se, scegliendo fior da fiore, scoprissimo che i migliori vengono da fuori?	180
9.4 Il puzzle di tutti i giorni per un'azienda che cresce: dove trovare il capitale che serve per gli investimenti?	180
9.5 Finanziamenti pubblici: difficilmente raggiungibili e con esiti incerti, talvolta controproducenti	182
9.6 Alleanze e alleati con cui fare squadra: bello e impossibile?	183
9.7 Un territorio invecchiato?	186
9.8 Università e ricerca: nuove relazioni cercasi	190
9.9 La finanza e i rapporti con le banche	195
9.10 Cosa chiedere alle istituzioni	196

**Conclusioni.**

<b>Strategie e politiche dell'innovazione</b>	199
1 Criteri e indicazioni generali ricavate dall'analisi	199
2 Alla ricerca dei criteri per essere e agire da "imprenditore collettivo"	201
3 Rigenerare le risorse dell'accesso alle conoscenze esterne	206
4 Rigenerare le risorse di creatività delle persone, delle organizzazioni e del territorio	211
5 Rigenerare le capacità di moltiplicazione, allargando il bacino degli usi	218

