



UNIVERSITÀ DEL TORINO
FACOLTÀ DI ECONOMIA
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA
MANAGEMENT

Capitale intellettuale e innovazione organizzativa

Gianni Lorenzoni



UNIVERSITÀ DEL TORINO
FACOLTÀ DI ECONOMIA
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA
MANAGEMENT

Car industry

GROUP	REPORTS	REVENUE		EMPLOYEES	
		€ MIL	€ MIL	000	000
FIAT AUTO	25.12.01	2,673	28,862	148,000	179
RENAULT	30.11.00	2,648	24,491	142,000	163
PSA	30.12.00	2,601	20,171	139,000	160
BMW	31.12.00	2,600	40,000	137,000	167
MERCEDES	30.12.00	2,601	34,071	136,000	175
VW	31.12.00	2,170	40,000	130,000	155
FORDE	30.11.00	2,048	33,200	124,000	147
CHRYSLER	30.11.00	2,000	22,100	119,000	138
TOYOTA	30.09.01	1,800	34,071	100,000	144
NISSAN	30.09.01	1,800	40,000	104,000	129
HONDA	30.09.01	1,800	27,100	94,000	127
MAZDA	30.09.01	1,700	14,000	80,000	100

EXCHANGE RATE: 1 US\$=136 LIT



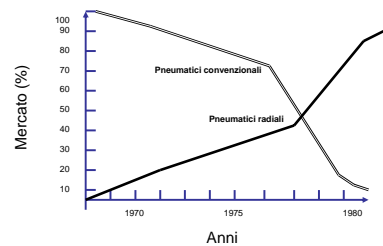
UNIVERSITÀ DEL TORINO
FACOLTÀ DI ECONOMIA
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA
MANAGEMENT

Imbarcazione a 7 alberi Thomas W. Lawson 1902 - 1907



UNIVERSITÀ DEL TORINO
FACOLTÀ DI ECONOMIA
CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA
MANAGEMENT

Quote di mercato pneumatici





UNIVERSITÀ DEL SALENTO
LA UNIVERSITÀ DI TUTTI

Le innovazioni devono poter contare sempre più su conoscenze **tecniche** e **organizzative** diverse, asimmetriche, spesso estese sul territorio, da combinare, coinvolgendo un grande numero di attori.



UNIVERSITÀ DEL SALENTO
LA UNIVERSITÀ DI TUTTI

Quali organizzazioni riescono a innovare

Le organizzazioni nuove non hanno incrostazioni consolidate e si muovono libere alla ricerca di conoscenze.

Le organizzazioni consolidate, iniettano deliberatamente dei "virus", innestano cioè diversità e varianza e cercano di tenere al riparo i nuovi progetti per la fase di incubazione.



UNIVERSITÀ DEL SALENTO
LA UNIVERSITÀ DI TUTTI

Domanda n. 1

Perchè tante organizzazioni sono apparentemente cieche e sorde a ciò che accade intorno a loro ?



UNIVERSITÀ DEL SALENTO
LA UNIVERSITÀ DI TUTTI

Risposte

- **Teoria 1:** I manager sono stupidi
- **Teoria 2:** Possiamo vedere le crisi solo quando si sono verificate
- **Teoria 3:** Possiamo vedere solo ciò che abbiamo già sperimentato
- **Teoria 4:** Non possiamo vedere ciò che non piace



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
FACOLTÀ DI SCIENZE ECONOMICHE
E UNIVERSITÀ CAPODOLCINO

Le dimensioni del processo di creazione di conoscenza

Conoscenza esplicita		
Conoscenza tacita		
	Conoscenza individuale	Conoscenza collettiva

da Nonaka Takeuchi



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
FACOLTÀ DI SCIENZE ECONOMICHE
E UNIVERSITÀ CAPODOLCINO

La capacità organizzativa è il risultato dell'integrazione delle conoscenze individuali.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
FACOLTÀ DI SCIENZE ECONOMICHE
E UNIVERSITÀ CAPODOLCINO

Domanda n. 2

Un'organizzazione può crescere...senza imparare qualcosa di nuovo?



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
FACOLTÀ DI SCIENZE ECONOMICHE
E UNIVERSITÀ CAPODOLCINO

La patata cilena

Per imparare bisogna disimparare:
la metafora della "patata cilena"



UNIVERSITÀ DEL TORINO
LA FACOLTÀ DI SCIENZE
ECONOMICHE E COMMERCIALI




conoscenza

conoscenza

livello di conoscenza

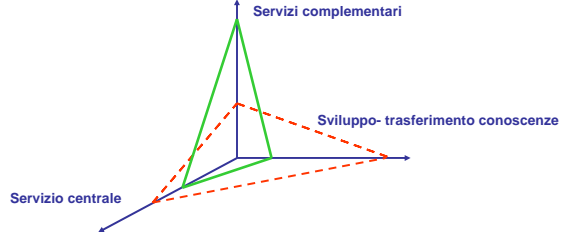
conoscenza

Le organizzazioni, di successo
percepiscono nuove risorse e nuove
conoscenze **“in aggiunta”**, piuttosto che
“in sostituzione” delle risorse esistenti.



UNIVERSITÀ DEL TORINO
LA FACOLTÀ DI SCIENZE
ECONOMICHE E COMMERCIALI

L'ospedale intelligente



Servizi complementari

Sviluppo- trasferimento conoscenze

Servizio centrale