

Silvia Tommaso

**STRATEGIE DI INNOVAZIONE,
PERFORMANCE
DELLE IMPRESE
E COMUNICAZIONE IN BILANCIO**

**Verifiche empiriche
e studio di casi**

FrancoAngeli

*Strategie, governance
e valutazione d'azienda*

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La collana *Strategie, governance e valutazione d'azienda* promuove la pubblicazione di contributi scientifici monografici incentrati sui processi di analisi strategica, di governance e di valutazione delle aziende al fine di contribuire alla riflessione e al dibattito scientifico in ambito economico aziendale.

La Collana accoglie contributi rigorosi ed originali dal punto di vista scientifico e metodologico, valorizzandoli attraverso un adeguato processo di doppio referaggio anonimo, secondo le indicazioni proprie dei sistemi di valutazione accademici, che si distinguono per le seguenti caratteristiche: originalità del tema; novità e interesse delle fonti su cui è basata la ricerca; approccio teorico innovativo; approccio metodologico rigoroso; contributo alla conoscenza e al dibattito scientifico nazionale e/o internazionale nel campo della governance, degli orientamenti strategici e delle politiche aziendali rilevanti ai fini della creazione di valore.

Particolarmente apprezzata è la contestualizzazione delle ricerche presentate in una visione internazionale e comparativa degli studi.

I coordinatori della Collana e i componenti del Comitato Scientifico garantiscono l'applicazione trasparente e corretta del processo di doppio referaggio anonimo (double-blind review).

Coordinatori

Antonio Ricciardi (Università della Calabria), Franco Ernesto Rubino (Università della Calabria)

Comitato Scientifico

Stefano Adamo, Università di Lecce

Paolo Andrei, Università di Parma

Vittorio Dell'Atti, Università di Bari

Roberto Di Pietra, Università di Siena

John Dumay, Macquarie University (Australia)

Giovanni Liberatore, Università di Firenze

Luciano Marchi, Università di Pisa

Alessandro Montrone, Università di Perugia

Manghena Musa, Nottingham Trent University

Alessandro Musai, Università Luiss Guido Carli Roma

Antonella Paolini, Università di Macerata

Michele Pizzo, Seconda Università di Napoli

Marcantonio Ruisi, Università di Palermo

Claudio Teodori, Università di Brescia

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Silvia Tommaso

**STRATEGIE DI INNOVAZIONE,
PERFORMANCE
DELLE IMPRESE
E COMUNICAZIONE IN BILANCIO**

**Verifiche empiriche
e studio di casi**

FrancoAngeli

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*A Giulia,
la mia nipotina meravigliosa*

INDICE

Introduzione	pag.	11
1. L'innovazione nelle imprese: definizioni, tipologie, vincoli	»	17
1.1. Introduzione	»	17
1.2. L'innovazione: definizione, caratteri distintivi, tipologie	»	19
1.3. L'innovazione digitale	»	27
1.4. Le tecnologie digitali nei settori manifatturiero e finanziario	»	31
1.5. Vincoli all'innovazione: caratteristiche delle imprese e contesto istituzionale. Il caso dell'Italia	»	41
2. Imprese e innovazione: un'analisi bibliometrica della letteratura	»	51
2.1. L'analisi bibliometrica	»	51
2.2. Analisi bibliometrica degli studi sull'innovazione	»	53
2.2.1. Selezione del campione	»	53
2.2.2. Analisi descrittive	»	55
2.2.3. Analisi della struttura concettuale	»	66
3. Strategie di innovazione: modalità di finanziamento e comunicazione in bilancio	»	70
3.1. Premessa	»	70
3.2. I finanziamenti per l'innovazione	»	70
3.2.1. I rischi degli investimenti in innovazione	»	71
3.2.2. I finanziamenti all'innovazione: capitale di rischio versus capitale di debito	»	76

3.2.3. I finanziamenti all'innovazione: soggetti e strumenti	pag.	78
3.3. La comunicazione delle strategie di innovazione attraverso il bilancio	»	94
3.3.1. Gli investimenti in innovazione nella relazione sulla gestione (o nel management commentary)	»	94
3.3.2. Gli investimenti in innovazione nei documenti di sintesi	»	96
3.4. L'impatto degli investimenti in innovazione sul bilancio	»	100
4. Innovazione e performance delle imprese: un'analisi econometrica	»	103
4.1. Introduzione	»	103
4.2. La relazione tra investimenti in innovazione e performance: rassegna della letteratura e ipotesi di ricerca	»	106
4.3. Metodologia della ricerca	»	109
4.3.1. Unità di analisi e selezione del campione	»	109
4.3.2. Le variabili	»	110
4.3.3. Il modello di regressione multipla	»	113
4.4. Risultati e discussione	»	114
4.4.1. Descrizione del campione	»	114
4.4.2. L'analisi delle correlazioni	»	117
4.4.3. L'analisi di regressione	»	118
4.5. Conclusioni e sviluppi futuri della ricerca	»	124
5. Performance delle imprese innovative in Italia: una verifica empirica	»	126
5.1. Competitività e capacità di innovazione delle imprese italiane	»	126
5.2. Strategie di innovazione nelle imprese italiane	»	138
5.2.1. L'innovazione nelle imprese con più di 10 addetti	»	138
5.2.2. L'innovazione nelle micro-imprese (3-9 addetti)	»	145
5.2.3. Gli investimenti in tecnologie digitali	»	147
5.3. Le Pmi innovative e le policy in loro favore	»	150
5.4. Le condizioni economiche, patrimoniali e finanziarie delle Pmi innovative: una verifica empirica sul comparto manifatturiero	»	156
5.4.1. Selezione del campione e dataset	»	156
5.4.2. Caratteristiche del campione oggetto di analisi	»	156
5.4.3. Le dimensioni dell'analisi	»	161
5.4.4. Selezione del campione di controllo	»	162

5.4.5. Le condizioni economiche, finanziarie e patrimoniali delle Pmi innovative: i risultati	pag.	164
5.4.6. Considerazioni di sintesi	»	167
6. Strategie di cooperazione per l'innovazione: reti di imprese e distretti in Italia	»	170
6.1. Premessa	»	170
6.2. Le reti di imprese per l'innovazione	»	171
6.3. L'innovazione nei distretti industriali	»	185
6.4. I distretti tecnologici	»	196
Conclusioni	»	203
Bibliografia	»	207

INTRODUZIONE

La necessità da parte delle imprese e dei paesi di stare al passo con le mutevoli sfide globali determinano pressioni senza precedenti per sviluppare e applicare innovazioni. La perdita di competitività delle imprese e l'individuazione delle strategie più adeguate a contrastarla sono tra le questioni attualmente più dibattute non solo in Italia, ma anche in Europa, e da più parti si sostiene che uno dei principali limiti alla competitività sia la scarsa innovazione.

L'innovazione è fondamentale per migliorare la competitività delle imprese e, al riguardo, diversi studi hanno dimostrato come competitività e performance siano fortemente connessi alla capacità di innovazione delle imprese. Con specifico riferimento all'Italia, il Fondo monetario internazionale inserisce la scarsa capacità innovativa tra le cause determinanti il divario competitivo che caratterizza il sistema produttivo insieme alla dimensione delle imprese, alla capacità di attrarre investimenti esteri e al mancato sviluppo di alcuni settori industriali. Il principale ostacolo alla competitività delle imprese italiane e, quindi, all'incremento delle quote sul commercio mondiale, al recupero della produttività e dell'occupazione non è tanto il costo del lavoro, come spesso evidenziato dallo stesso Fmi, quanto l'insufficiente capacità di innovare ed espandersi per competere sui mercati globali.

Gli investimenti in progetti innovativi, tipicamente gli investimenti in attività di ricerca e sviluppo, e i risultati di tali investimenti (come per esempio il numero di brevetti) impattano significativamente e positivamente sulla crescita economica.

La capacità delle imprese di sviluppare e sfruttare il potenziale innovativo è fondamentale per la competitività e la crescita economica a lungo termine. L'importanza di fare innovazione è riconosciuta fin dai lavori pionieristici di

Schumpeter sulla teoria dello sviluppo economico e di Romer sulla teoria della crescita endogena.

Negli ultimi anni, l'emergere e la diffusione di nuove tecnologie, di piattaforme e di infrastrutture digitali hanno avuto un effetto dirompente sulle imprese imponendo l'adozione di nuovi modelli di business, il lancio di nuovi tipi di prodotti/servizi, l'offerta di nuovi tipi di esperienza al cliente, il ricorso a nuovi modelli organizzativi.

Nello scenario attuale, le innovazioni vengono proposte con sempre maggiore rapidità e frequenza e, spesso, si combinano tra loro: un'azienda può contestualmente commercializzare un nuovo prodotto ricorrendo a nuovi canali di vendita, adottare un nuovo metodo di produzione e implementare un nuovo modello organizzativo o un nuovo modello di business. Accade di frequente che le diverse innovazioni si combinino tra loro e si influenzino a vicenda. Come studi recenti hanno suggerito, le diverse tipologie di innovazioni possono essere perseguite separatamente o contemporaneamente e l'una può stimolare le altre.

Considerato il ruolo che, attualmente più che in passato, assume l'innovazione quale leva strategica per la sopravvivenza e il successo delle imprese, il volume esamina le strategie di innovazione perseguibili dalle imprese: dall'innovazione di prodotto o processo all'innovazione organizzativa e di marketing; dall'implementazione di una specifica tipologia di innovazione alla realizzazione di innovazioni combinate; dall'innovazione non tecnologica all'innovazione tecnologica fino alla trasformazione digitale; dalle realizzazioni di progetti innovativi in maniera autonoma all'attivazione di strategie di cooperazione. Si esaminano, quindi, le modalità di finanziamento dei progetti innovativi mediante una rassegna dei principali soggetti e strumenti coinvolti. Viene, successivamente, approfondito l'impatto che gli investimenti in innovazione hanno sul bilancio di esercizio ed esaminata la capacità informativa del bilancio rispetto all'adozione da parte dell'impresa di strategie di innovazione. Considerando le informazioni desumibili dal bilancio e in particolare dai documenti contabili di sintesi ai fini della valutazione della capacità innovativa delle imprese, si passa a verificare l'impatto sulle performance aziendali degli investimenti in ricerca e sviluppo e della dotazione di intangibili. Qualsiasi strategia, infatti, produce effetti sulle performance aziendali e di tali effetti occorre tener conto per valutare la sua validità e/o individuare possibili azioni correttive (ad esempio, nelle modalità di implementazione o di finanziamento). In questa prospettiva, si esaminano anche le performance di un campione di piccole e medie imprese innovative italiane ponendole a confronto con quelle di imprese simili per attività e dimensione ma con bassa propensione all'innovazione.

Il volume è articolato in sei capitoli.

Nel primo capitolo (*L'innovazione nelle imprese: definizioni, tipologie, vincoli*) sono esaminate le caratteristiche distintive e le tipologie di innovazione. Sono approfonditi i concetti di innovazione di prodotto, di processo, di marketing, organizzativa, radicale, incrementale, tecnologica, non tecnologica. Negli ultimi anni, inoltre, la diffusione di internet e delle tecnologie digitali ha imposto alle imprese di tutti i settori cambiamenti significativi sia nelle modalità di produzione sia nei rapporti con i clienti sia nei modelli organizzativi. Con specifico riferimento all'innovazione digitale, sono esaminate le implicazioni nei settori manifatturiero e finanziario.

Infine, con riferimento al contesto italiano, sono individuati i principali vincoli che ostacolano la capacità innovativa delle imprese. Al riguardo, la probabilità che un'impresa realizzi innovazione al suo interno è fortemente legata alla sua dimensione: la capacità innovativa aumenta all'aumentare delle dimensioni d'impresa; in Italia si osserva una dimensione media delle imprese inferiore ai principali paesi europei. La ridotta dimensione delle imprese italiane si accompagna ad una struttura proprietaria prevalentemente familiare con una minore propensione ad innovare. Un altro ostacolo all'innovazione è rappresentato dalla sottocapitalizzazione delle imprese: le imprese italiane, nel confronto con quelle di altri paesi quali Germania, Francia, Stati Uniti, risultano caratterizzate da un minore ricorso al capitale proprio e da una maggiore incidenza dei prestiti bancari. Infine, si rilevano le criticità del contesto istituzionale all'interno del quale operano le imprese: eccesso di burocrazia, lunghezza e incertezza dell'esito delle procedure amministrative, lentezza della giustizia civile, elevata pressione fiscale, diffusione della corruzione e presenza della criminalità organizzata, carenza di infrastrutture, bassi investimenti in ricerca pubblica e in capitale umano.

Nel secondo capitolo (*Imprese e innovazione: un'analisi bibliometrica della letteratura*) sono presentati i risultati di un'analisi bibliometrica della letteratura che, nell'ambito delle scienze economico-aziendali, ha riguardato il tema dell'innovazione. L'analisi bibliometrica è stata svolta mediante l'utilizzo di un *tool open source* (Bibliometrix) che mediante l'applicazione *Biblioshiny* consente di esaminare i documenti facendo ricorso a tutti i principali metodi di analisi bibliometrici. Sono presentate alcune analisi descrittive (andamento della produzione scientifica, autori principali, ecc.) e l'analisi della struttura concettuale con evidenziazione dei principali filoni di ricerca.

Nel terzo capitolo (*Strategie di innovazione: modalità di finanziamento e comunicazione in bilancio*) viene approfondito il tema del reperimento delle risorse finanziarie considerando: i rischi connessi al finanziamento dei progetti di innovazione; le difficoltà di valutare i rischi sia per i soggetti interni

all'azienda sia per i finanziatori esterni; le caratteristiche peculiari delle diverse fonti di finanziamento. In particolare, sono esaminate le caratteristiche dei principali soggetti e strumenti coinvolti nei processi di finanziamento dell'innovazione: family and friends; start-up competition; business angel; equity crowdfunding; venture capital; corporate venture capital; private equity; agevolazioni e fondi pubblici; incubatori e acceleratori d'impresa; mercati azionari; banche.

In secondo luogo, viene affrontato il tema della disclosure circa le attività svolte dalle imprese in ambito di innovazione, tecnologica e non tecnologica. A tale riguardo, si esamina la capacità informativa del bilancio sia relativamente ai documenti di sintesi sia con riferimento alla relazione degli amministratori sulla gestione.

Nel quarto capitolo (*Innovazione e performance delle imprese: un'analisi econometrica*) è indagata la relazione tra investimenti in innovazione e performance delle imprese. Per l'analisi è stato utilizzato un modello di regressione multipla ad effetti fissi con dati panel. In particolare, la relazione è stata verificata su un numero di 428 imprese su un periodo di 5 anni (2014-2018). Gli investimenti in innovazione vengono misurati, ai fini dell'analisi, dalle spese in ricerca e sviluppo sostenute dalle imprese e dall'incidenza delle immobilizzazioni immateriali nei bilanci. Le performance sono misurate mediante indici di redditività (ROA, ROE, ROI) e un indicatore del valore di mercato delle società (Q di Tobin). In definitiva, è stato verificato l'impatto degli investimenti in ricerca e sviluppo e della dotazione di asset immateriali sul valore di mercato delle imprese nonché sugli indici di redditività di derivazione contabile.

Il quinto capitolo (*Performance delle imprese innovative in Italia: una verifica empirica*) si concentra sulle strategie di innovazione implementate dalle imprese italiane. In particolare, con riferimento alle imprese con più di dieci addetti, sulla base dei dati della Community innovation survey (CIS) condotta da Eurostat si evidenziano le tipologie di innovazione realizzate, i settori coinvolti, le modalità di realizzazione (con fondi pubblici o privati; mediante accordi di cooperazione o in maniera autonoma). Sfuggono, tuttavia, i dati sull'innovazione delle micro imprese su cui gli ultimi dati disponibili sono quelli del censimento 2011; a questa fonte si è fatto riferimento per fornire uno spaccato dell'innovazione realizzata da questa categoria di imprese.

Inoltre, il capitolo presenta i risultati di una verifica empirica su un campione di Pmi innovative iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese e operanti nei settori delle attività manifatturiere. L'obiettivo è stato quello di indagare le condizioni economiche, patrimoniali e finanziarie delle

Pmi innovative al fine di evidenziarne le criticità anche mediante comparazione con un campione di Pmi non innovative.

Il sesto capitolo (*Strategie di cooperazione per l'innovazione: reti di imprese e distretti industriali in Italia*) illustra come l'adozione di strategie di cooperazione possa agevolare i processi innovativi. In particolare, la rete di imprese può rappresentare una modalità organizzativa che consente alle imprese partner di conseguire vantaggi in termini di applicazione di innovazione tecnologica: grazie ad investimenti congiunti, le imprese riescono a disporre delle risorse necessarie per svolgere attività di ricerca e sviluppo, frazionano il rischio dell'investimento, riducono i tempi per lo sviluppo e l'applicazione dell'innovazione.

Nel licenziare questo lavoro, desidero ringraziare i Coordinatori della Collana *Strategie, Governance e Valutazione d'azienda*, proff. Antonio Ricciardi e Franco Rubino, per aver accolto la mia proposta di pubblicazione di questa monografia.

La mia gratitudine va ai due referee anonimi che hanno letto una precedente versione del lavoro e che, con osservazioni preziose e puntuali, hanno consentito di migliorarne i contenuti e la chiarezza espositiva.

Un grazie ricolmo di riconoscenza al prof. Antonio Ricciardi per essere, da sempre, guida e punto di riferimento umano oltre che professionale.

A Patrizia Pastore, amica e collega dell'Università della Calabria, un grazie per il sostegno e gli incoraggiamenti nonché per i confronti nelle tante attività di ricerca svolte insieme.

1. L'INNOVAZIONE NELLE IMPRESE: DEFINIZIONI, TIPOLOGIE, VINCOLI

1.1. Introduzione

La capacità delle imprese e di un paese di sviluppare e sfruttare il potenziale innovativo è fondamentale per la competitività e la crescita economica a lungo termine (Moaniba, Su e Lee, 2019). L'importanza di fare innovazione è riconosciuta fin dai lavori pionieristici di Schumpeter sulla teoria dello sviluppo economico (Schumpeter, 1934) e di Romer sulla teoria della crescita endogena (Romer, 1986, 1990, 1994) che sul tema dell'innovazione hanno generato interessi nell'ambito di varie discipline di studio e ricerca.

La necessità da parte delle imprese e dei paesi di stare al passo con le mutevoli sfide globali determinano pressioni senza precedenti per sviluppare e applicare innovazione. Questo, a sua volta, porta a una maggiore concorrenza tra le aziende il cui futuro e la cui sopravvivenza dipendono fortemente dalla capacità di innovazione. Di conseguenza, le innovazioni vengono proposte con sempre maggiore frequenza e crescono maggiormente quelle economie che mostrano capacità e rapidità nel fare innovazione. Ne sono un esempio, negli ultimi decenni, i marcati aumenti del numero di brevetti e dei tassi di crescita economica annuale nei paesi dell'Asia, come ad esempio la Cina (Huang, 2010). Allo stesso modo, sempre in Asia, in paesi come la Corea e Israele si registrano contemporaneamente alti livelli di spesa in ricerca e sviluppo e alti livelli di crescita del Pil: con riferimento all'anno 2017, in Israele si rileva una spesa in ricerca e sviluppo pari al 4,6% del Pil e una crescita del prodotto interno lordo del 3,6%; in Corea i valori sono pari rispettivamente al 4,6% e al 3,2% (dati Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD).

Nel dibattito, e non solo scientifico, sull'innovazione si fa riferimento quasi sempre a quella di tipo tecnologico (tipicamente innovazione di pro-

dotto e di processo) e, in effetti, gli studi e le ricerche si sono concentrati più spesso su quest'ultima e le sue modalità di gestione piuttosto che sulla sua relazione con le performance e la crescita delle imprese (Grossman e Helpman, 1994; Fagerberg, 1994).

Tuttavia, l'innovazione non è solo quella di tipo tecnologico e riferirsi solo a quest'ultima non fornisce un quadro completo degli sforzi innovativi intrapresi dalle imprese in tutti i settori economici (Anzola-Román, Bayona-Sáez e García-Marco, 2018; Schmidt e Rammer, 2007). Al riguardo, Marsili e Salter (2006) hanno sottolineato la necessità di ampliare il campo di applicazione del concetto, segnalando che l'impatto positivo dell'innovazione non si limita alle pratiche che implicano alta tecnologia o elevati investimenti nelle attività di ricerca e sviluppo interne. Una visione sistematica e olistica del fenomeno dell'innovazione dovrebbe, quindi, tenere conto del fatto che le imprese si impegnano in attività innovative che trascendono i confini delle loro organizzazioni e includere esplicitamente le attività non tecnologiche che possono anche esse costituire una fonte di innovazione.

L'innovazione, pertanto, riguarda anche le scelte e le pratiche di marketing e le modalità organizzative. E molto spesso le innovazioni tecnologiche si accompagnano a quelle non tecnologiche. A tale proposito, diversi studi hanno affrontato i potenziali benefici della combinazione di innovazione tecnologica e non tecnologica ed hanno esaminato, ad esempio, se l'implementazione di innovazioni organizzative migliora l'impatto dei risultati dell'innovazione tecnologica (un nuovo o rinnovato prodotto o processo) sulle prestazioni (Sapprasert e Clausen, 2012; Schmidt e Rammer, 2007; Sempere-Ripoll e HervásOliver, 2014).

Questa concettualizzazione dell'innovazione come combinazione di più innovazioni (di prodotto, di processo, di marketing, organizzative) già presente nei lavori di Schumpeter (1912, 1934) ben si adatta allo scenario attuale e al concetto di innovazione digitale che rappresenta l'ultima frontiera dell'innovazione.

L'innovazione digitale (o Digital Transformation) richiede, infatti, anche un'innovazione sostanziale delle strategie aziendali, delle modalità di progettazione e creazione del prodotto, dei processi produttivi, dell'organizzazione interna e del marketing. La trasformazione digitale modifica i modelli di business, i modi di lavorare, le modalità di consumo del prodotto o servizio e impatta, pertanto, su ogni area dell'organizzazione aziendale.

1.2. L'innovazione: definizioni, caratteri distintivi, tipologie

Nella sua teoria sullo sviluppo economico (*Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 1912), Joseph Schumpeter sostiene che è innovazione economica:

- l'introduzione di un prodotto completamente nuovo oppure di un prodotto con qualità aggiuntive o migliorate;
- l'introduzione di un nuovo metodo di produzione, che rende la realizzazione dei prodotti o servizi più efficace o più efficiente. In questa categoria di innovazione rientra anche l'implementazione di un modo nuovo e migliore di gestire il prodotto dal punto di vista commerciale;
- l'apertura di un nuovo mercato, cioè di un mercato in cui un particolare settore dell'industria di un certo paese non è ancora penetrato, sia che questo mercato esistesse già prima oppure no;
- la conquista di una nuova fonte di approvvigionamento di materie prime o semilavorati, anche in questo caso a prescindere dal fatto che tale fonte fosse già presente o sia stato necessario crearla preventivamente;
- la realizzazione di una migliore organizzazione di una data industria, come la creazione di una posizione di monopolio (ad esempio, attraverso la formazione di un *trust*) o la sua distruzione.

In coerenza con la definizione di Schumpeter, nel Manuale di Oslo del 2005, OECD ed Eurostat propongono la seguente definizione di innovazione (OECD e European Commission, 2005, p. 46): «*an innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations*».

La definizione proposta da Schumpeter e ripresa nel Manuale di Oslo evidenzia i due caratteri distintivi del concetto di innovazione: la novità e l'implementazione.

La caratteristica della novità va intesa in senso ampio ad indicare che l'innovazione può derivare da una scoperta scientifica o tecnologica o sorgere dalla ricombinazione di conoscenze preesistenti (Foster e Kaplan, 2001).

L'implementazione fa riferimento all'introduzione sul mercato (nel caso di un nuovo prodotto o servizio) o all'effettiva utilizzazione in azienda (nel caso di nuovi processi, nuovi metodi di marketing, nuovi metodi organiz-