

Accogliere l'open innovation per creare valore e competitività

Per intraprendere un processo di digital transformation, non è sufficiente dotarsi delle più sofisticate tecnologie. È necessario ripensare i ruoli aziendali e prevedere figure specifiche per la governance dei nuovi strumenti

di Federico Adrodegari, Gianmarco Bressanelli*

Fenomeni come la globalizzazione e la rivoluzione digitale attualmente in corso stanno radicalmente cambiando la sostenibilità del paradigma economico corrente. In questo contesto di rapido cambiamento, caratterizzato da una riduzione sempre più stringente del ciclo di vita dei prodotti, da una progressiva dilazione nel tempo del recupero degli investimenti in tecnologie e da spinte sempre più ingenti verso la riduzione del *time to market* nello sviluppo di nuovi prodotti, i costi interni di ricerca e sviluppo sono inevitabilmente destinati ad aumentare. Riprogettare il processo di innovazione correntemente (e storicamente) adottato dalle aziende diventa quindi imprescindibile per la sopravvivenza dell'impresa stessa.

Ma come può un'azienda, chiamata a rispondere alla continua domanda di innovazione proveniente dal mercato in cui opera, riuscire a destreggiarsi tra i crescenti costi dello sviluppo tecnologico e l'accorciarsi del ciclo di vita dei prodotti? La soluzione a tale quesito risiede in un nuovo paradigma che sta prendendo sempre più piede nel contesto internazionale e nazionale: l'innovazione aperta.

■ Mettere in circolo le idee: outside-in e inside-out

L'innovazione aperta, o *open innovation*, consiste nell'utilizzo intenzionale di idee interne ed esterne all'organizzazione, al fine di accelerare il processo di innovazione e l'espansione in mercati precedentemente considerati esterni al dominio aziendale (Chesbrough, 2003). Come si evince dalla definizione di open innovation, esistono due diverse dimensioni attraverso le quali è possibile adottare questo paradigma (Chesbrough, 2006): *outside-in*

e *inside-out*. Nel primo caso, le relazioni con soggetti esterni vengono istituite con la finalità di accedere alle loro competenze per incanalarle all'interno dell'organizzazione, cercando, in pratica, di far leva sulle scoperte altrui (dall'esterno all'interno). Nel secondo caso, al contrario, l'obiettivo alla base dell'istituzione di queste relazioni consiste nel cercare di sfruttare commercialmente le opportunità di innovazione sviluppate internamente (dall'interno all'esterno).

L'open innovation si propone quindi come un nuovo paradigma secondo il quale un'organizzazione, per creare più valore e rimanere competitiva, può e deve fare ricorso, oltre alle idee originate internamente, anche a fonti esterne, oltrepassando i tradizionali confini aziendali. Questo approccio volto all'innovazione può quindi essere concretamente messo in pratica attraverso diverse modalità, che possono spaziare tra occasioni fra loro molto differenti (EconomyUp, 2016). È possibile stringere accordi e partnership inter-aziendali attraverso i quali un'impresa delega a un'altra (di solito di dimensioni inferiori) la creazione di determinate innovazioni, lo sviluppo di specifici prodotti e la commercializzazione di progetti di ricerca sviluppati internamente. Gruppi corporate possono acquisire startup, con l'obiettivo di rilevare le principali innovazioni generate da questi soggetti e di integrare nel proprio organico i talenti digitali che vi lavorano. Similmente si possono creare acceleratori di startup, ovvero programmi (solitamente di durata di 3-12 mesi) in cui l'azienda promotrice fornisce alle startup coinvolte delle consulenze in chiave strategica, organizzativa e anche operativa, in cambio di quote di capitale, oppure sovvenzionamenti di

* Laboratorio di ricerca Research & Innovation for Smart Enterprises (RISE), Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale, Università di Brescia

competizioni tra startup (per esempio contest come Call4ideas, Call4startup, ecc.) organizzate da un'azienda che si impegnerà a investire (in maniera diretta o indiretta) in quelle che hanno sviluppato le innovazioni ritenute più promettenti. In alternativa risulta molto efficace la promozione di eventi *ad hoc*, come *hackathon* (derivante dalla fusione delle parole 'hack' e 'marathon'), cioè eventi in cui vengono organizzate delle vere e proprie gare di programmazione, solitamente della durata di 24 ore, dove le aziende chiedono a sviluppatori e programmatori di trovare soluzioni digitali e innovative per un determinato settore; oppure eventi di networking e conferenze finalizzati alla condivisione e circolazione di idee innovative, anche secondo la filosofia open source; o ancora, per innovare su specifici temi, tornano utili partnership con enti di ricerca, università e incubatori.

Applicare una o più di queste modalità comporta un completo ripensamento del paradigma alla base del processo di innovazione: come mostrato in Figura 1, passare da un modello *closed* a un modello *open* significa consentire ai progetti di ricerca di venire 'contaminati' da idee esterne, con un corrispondente aumento del tasso di successo in tutte le fasi che intercorrono tra la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti, servizi, tecnologie, processi e anche modelli di business.

■ Notevoli vantaggi economici

Se si applicano più cervelli a uno stesso problema, la probabilità di trovare una soluzione

innovativa a una sfida complessa aumenta notevolmente.

Recenti evidenze sembrano confermare come modelli di open innovation siano vincenti anche dal punto di vista economico. Secondo un recente studio condotto da Accenture (Accenture, 2015), stimolare e favorire una maggiore collaborazione tra aziende e startup italiane rappresenta un'opportunità di crescita di 35 miliardi di euro, pari a 1,9% del Pil italiano. Proiettando questo studio a livello mondiale, il potenziale di crescita raggiunge circa 1,5 trilioni di dollari, che rappresentano una fetta pari al 2,2% del Pil globale. Un'ulteriore elaborazione dei dati di questo studio ha dimostrato come le aziende più impegnate in processi di open innovation abbiano conseguito dei tassi di crescita del fatturato maggiore. Proiettando questi risultati sul contesto italiano, si stima che questi tassi possano passare dal 3% al 14% per gli imprenditori e dal 5% al 10% per le aziende di grandi dimensioni. L'opportunità di crescita è quindi enorme, ma quali cambiamenti organizzativi comporta l'open innovation? E come può un'azienda, magari italiana e di piccole o medie dimensioni, riprogettare e gestire questi nuovi processi di innovazione aperta?

Nel corso del XIII Convegno di ASAP Service Management Forum, svoltosi a settembre 2016 presso la Villa Reale di Monza, si è cercato di dare risposta a queste domande, attraverso le testimonianze dirette dei ricercatori e dei manager che stanno vivendo in prima persona la trasformazione portata dal nuovo paradigma.

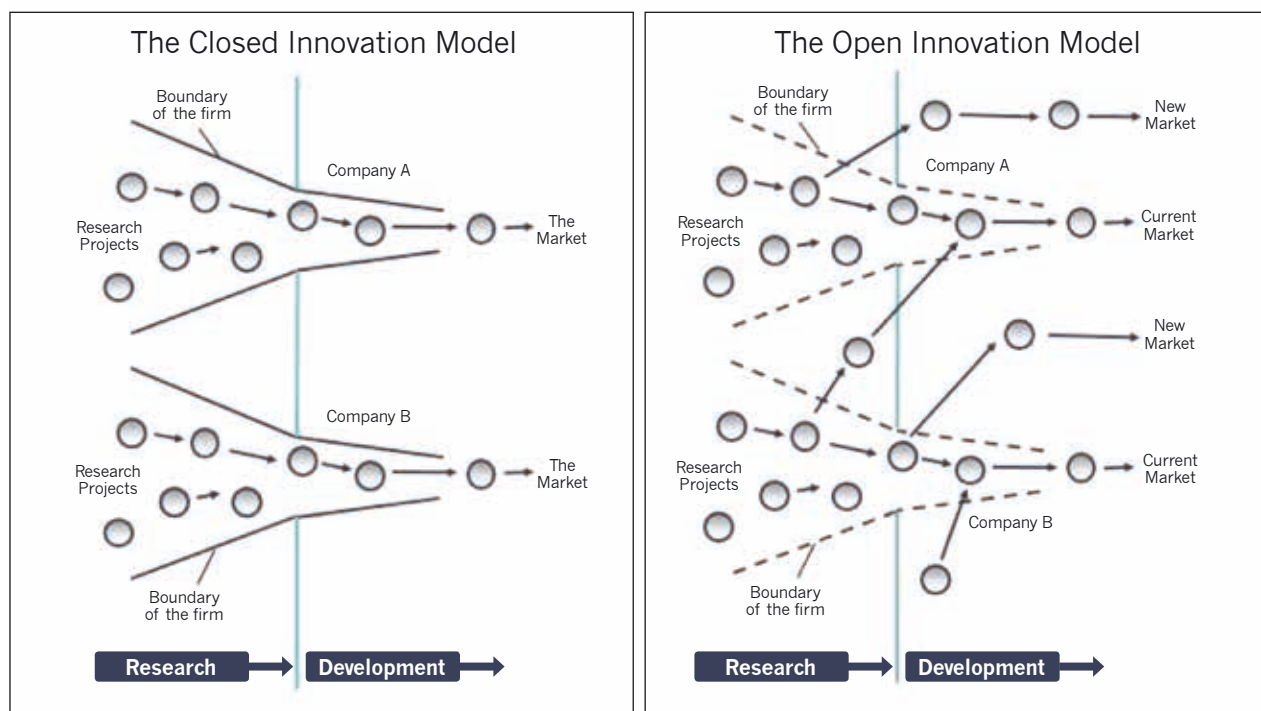


Figura 1. Paradigmi Closed e Open a confronto. Fonte: adattata da Chesbrough, 2003

■ Dalla sensazione urgente del cambiamento al consolidamento

L'implementazione di nuovi paradigmi in azienda, come l'open innovation, comporta sempre una trasformazione radicale dell'organizzazione che, generalmente, può avvenire secondo tre step principali, sequenziali, ma fortemente concatenati tra di loro (Chiaroni, Chiesa e Frattini, 2011).

1. Disgelo: questa prima fase consiste nella creazione aziendale di una 'sensazione urgente di cambiamento', seguita dall'istituzione di un comitato guida e dalla comunicazione di questa nuova *vision* a tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni all'organizzazione (personale, cliente, fornitori, comunità locali, ecc.).
2. Trasformazione: la seconda fase concerne l'implementazione del cambiamento, tipicamente seguendo un approccio *trial and error*, attraverso l'istituzione di nuove procedure organizzative e modelli comportamentali coerenti con la nuova *vision* concepita al punto precedente.
3. Consolidamento: questa terza e ultima fase ha come obiettivo l'istituzionalizzazione e il consolidamento del nuovo *modus operandi* sviluppatosi al punto precedente, cercando di prevenire le diverse spinte che premono per tornare al precedente *status quo*.

Nel caso dell'open innovation, esistono quattro aspetti chiave (Figura 2) sui quali i manager che desiderano intraprendere questo percorso di trasformazione possono e devono puntare (Chiaroni, Chiesa e Frattini, 2011).

Network. Istituire un'estesa rete di relazioni inter-aziendale è un requisito necessario per l'innovazione aperta, sia per recepire le idee provenienti da soggetti esterni (outside-in), sia per sfruttare commercialmente le idee interne attraverso un'ampia varietà di canali commerciali (inside-out). Di conseguenza, l'organizzazione deve investire nella propria capacità di aprirsi e di stringere relazioni con un'alta varietà di partner, in particolare università, enti e istituti di ri-

cerca, fornitori, clienti.

Struttura organizzativa. Gestire con successo la conoscenza acquisita dall'esterno richiede lo sviluppo di apposite strutture organizzative dedite all'integrazione di questi nuovi concetti all'interno dei processi di innovazione aziendale (dimensione outside-in). Allo stesso modo, una riorganizzazione delle stesse strutture organizzative risulta necessaria per gestire con successo lo sviluppo commerciale in nuovi mercati delle idee sviluppate internamente (dimensione inside-out). Questo processo può spaziare dalla creazione di vere e proprie open innovation business unit indipendenti fino alla costituzione di *task force* e team inter-funzionali dedicati.

Processo di valutazione. Elemento chiave per realizzare l'open innovation è rappresentato da un processo attraverso il quale i progetti di ricerca e di innovazione vengono opportunamente valutati. A tal fine, procedure sistematiche in grado di scansionare e monitorare in maniera continuativa le tecnologie disponibili nell'ambiente esterno risultano necessarie per la dimensione outside-in. Allo stesso modo, anche la dimensione inside-out richiede una procedura sistematica di valutazione, specialmente per quanto riguarda le vie esterne di commercializzazione. L'azienda deve quindi essere in grado di riconoscere il valore dell'informazione nuova ed esterna, di assimilarla, di applicarla e infine di commercializzarla.

Sistema di gestione della conoscenza. Il Knowledge management system rappresenta un elemento chiave per diffondere, condividere e trasferire la conoscenza sia all'interno dell'organizzazione sia tra l'organizzazione e i suoi partner esterni. Questo aspetto spesso include anche i sistemi di gestione della proprietà intellettuale, così come l'utilizzo di opportune piattaforme tecnologiche e strumenti ICT in grado di far incontrare la domanda e l'offerta di innovazione, spesso supportate da portale web per favorire la comunicazione tra la rete di innovatori.



Figura 2. Framework per supportare il passaggio da 'closed' a open innovation. Fonte: Chiaroni, Chiesa e Frattini, 2011

■ Casi di successo

Sviluppare investimenti sugli aspetti sopra discussi può quindi risultare fondamentale per le aziende che si trovano a dover fronteggiare questo nuovo scenario economico-produttivo. Per fini esemplificativi, di seguito sono illustrati tre casi aziendali di successo, esposti nel corso del XIII ASAP Service Management Forum.

Puntare sul network per commercializzare modelli di business innovativi

Fare innovazione, secondo Luca Sacchi (Senior Vice President e Head of Strategic Innovation di Piaggio), non è associato a componenti puramente tecniche e tecnologiche, ma consiste soprattutto nel riuscire a dare la direzione verso il futuro. I prodotti scaturiti dai processi di innovazione devono essere utili, fruibili e desiderati dai clienti. Il punto fondamentale è quindi dato dalla generazione di valore per il consumatore finale e, specialmente nel settore della mobilità, questa creazione di valore si può ottenere attraverso il lancio e la sperimentazione di nuovi modelli di business fondati sulla condivisione e sullo sharing. Ma rivoluzionare questo settore comporta degli investimenti talmente elevati che risultano praticamente impossibili da sostenere senza network e partnership a supporto.

Proprio per questo Piaggio è entrata a far parte del gruppo Enjoy, al fine di lanciare il primo meccanismo di scooter sharing in modalità *free floating*, attualmente disponibile nelle città di Milano, Roma e Catania con un parco installato che supera le 150 unità. Il cliente che soddisfa i requisiti può prenotare e noleggiare un motoveicolo, supportato da apposita app, e rilasciarlo in qualsiasi posizione all'interno dell'area coperta dal servizio, con tariffazione al minuto. I veicoli messi a disposizione (scooter a tre ruote Piaggio MP3) sono stati sviluppati in stretta collaborazione con il gruppo Eni, per garantire la sicurezza e la facilità d'uso necessarie per lo specifico utilizzo in modalità sharing, tra cui la dotazione di cuffiette igieniche monouso, il potenziamento della batteria e l'installazione di telecamere anteriori e posteriori al fine di controlli di sicurezza in caso di sinistri.

Inoltre, ampliare il network verso partner come Trenitalia e Vodafone ha consentito una maggior commercializzazione di questo modello di business innovativo, dato che le due compagnie si occupano di accompagnare i clienti sugli scooter, per esempio offrendo meccanismi di incentivazione ai nuovi iscritti come welcome voucher. Senza un opportuno network di relazioni a supporto, lanciare un modello di business innovativo sarebbe stato quasi impossibile per Piaggio.

Modificare la struttura organizzativa per aprirsi e valutare le idee

Innovare rappresenta spesso anche l'unica soluzione per rispondere agli stravolgimenti del mercato. Ne è convinta Cristina Tomassini (Innovation Director di Engie Energia) che ha assistito in prima persona al profondo mutamento del mercato energetico causato dai fenomeni connessi allo *shale gas* e dal crollo dei prezzi del petrolio. Da qui è nata la necessità di avviare un processo di 'apertura' verso l'esterno, iniziato nel 2014: la struttura organizzativa del gruppo è stata rivisitata con la creazione di una funzione dedicata all'innovazione indipendente e con riporto diretto al CEO, le cui finalità spaziano dalla creazione di nuovi business all'accelerazione del cambiamento all'interno del gruppo. A livello corporate sono state identificate due macro azioni: la prima consiste nella costituzione di meccanismi adibiti alla generazione di nuove idee (call for ideas, for entrepreneurship, for project) seguita dall'elaborazione delle idee selezionate negli incubatori esterni; la seconda prevede la costituzione di un fondo di circa 100 milioni di euro per investire nelle startup.

Per quanto concerne invece le singole country (tra cui l'Italia), dal 2016 è stata istituita una funzione dedicata e autonoma per ricercare idee e progetti, stringere alleanze con università, svolgere attività di scouting locale di startup e creare una Innovation community interna.

Non si può pensare di innovare senza avere un processo strutturato che faccia da fondamento: in Engie, le nuove idee e i nuovi prodotti scovati esternamente subiscono una prima fase di analisi, seguita da un giudizio di valutazione da parte della governance di tipo *go* o *not go* che, se positivo, dà il via a una fase di test sul campo. Il processo prosegue con un'analisi più approfondita di fattibilità (business plan, analisi e valutazione dei rischi, stima dei costi) e quindi con una fase di verifica dei risultati ottenuti che, se positiva, determina il lancio sul mercato. Questo processo strutturato deve essere opportunamente bilanciato con la creatività dell'innovazione stessa.

Gestire la conoscenza attraverso piattaforme di matching

L'innovazione è diventata ormai un elemento strategico per la banca e per la sua sopravvivenza, come spiegato da Luca Pagetti, Responsabile del Servizio Innovazione per le Imprese di Banca Intesa San Paolo. Chi presidia l'ecosistema delle startup può offrire di fatto le migliori opportunità per i propri clienti: il ruolo della banca è diventato quindi quello di accelerare l'offerta di innovazione (fornendo supporto fi-

nanziario e consulenziale alle startup per agevolare lo sviluppo) e di stimolare la domanda di innovazione da parte delle imprese. A tal fine, Banca Intesa San Paolo ha messo a disposizione Tech-Marketplace, una piattaforma digitale nata per favorire l'incontro tra domanda e offerta di innovazione. Grazie a tale piattaforma, le imprese sono supportate nell'esplorazione di tecnologie e nuove soluzioni alle loro sfide di business, mentre le startup e le PMI fornitrici di tecnologia vengono agevolate nel trovare potenziali interlocutori. Accedere alla conoscenza generata da Tech-Marketplace rappresenta un enorme vantaggio competitivo per Intesa San Paolo, poiché consente di discriminare destinando più finanziamenti alle aziende che investono in innovazione e abbattere il conseguente rischio finanziario, dato che è dimostrato che queste hanno più possibilità di sviluppo e sopravvivenza.

■ Sfide e sviluppi futuri

Come tutte le rivoluzioni, anche il passaggio da innovazione chiusa a innovazione aperta pone però numerose sfide alle imprese che decidono di investire in questo paradigma. La discussione del Convegno ASAP ha permesso di far emergere quelli che oggi sembrano gli ostacoli principali. Si presentano difficoltà legate alla cultura aziendale, che risulta ancora troppo chiusa e tende a guardare con diffidenza l'apertura e il cambiamento. In particolare, bisogna cercare di curare fin da subito la sindrome comunemente nota come *'not invented here'*, che spinge a evitare

di utilizzare ricerche, prodotti e conoscenze già esistenti a causa delle loro origini esterne, per ragioni di gelosia, diffidenza o per mancanza di volontà nel riconoscere il valore del lavoro altrui. Inoltre, è necessario riuscire ad accettare il carattere *disruptive* dell'innovazione, che costringe spesso a cambiare abitudini, determinando la scomparsa di lavori e di aziende.

Non mancano inoltre punti deboli legati alla struttura organizzativa, che spesso risulta troppo rigida, inadeguata a interfacciarsi sia con l'esterno sia con le figure interne. Molto spesso nelle PMI italiane i manager di primo o di secondo livello non riescono a proporre le proprie idee all'Amministratore Delegato, perché mancano procedure formalizzate che comprendono questa fase di ascolto.

Infine costituiscono ancora un ostacolo le questioni legate alla proprietà intellettuale e alla sua condivisione. Molte imprese preferiscono mantenerne il possesso per utilizzarla come voce di bilancio, senza considerare che la proprietà intellettuale è un asset che si deprezza molto facilmente. Un'azienda innovativa deve adottare una policy che consenta la condivisione della proprietà intellettuale, per esempio attraverso licenze, scambi o perfino in maniera gratuita in cambio di vantaggi strategici.

Per questi motivi, appare sempre più necessario che le imprese, per poter beneficiare appieno delle potenzialità di questo paradigma, progettino e avviino un percorso di innovazione consapevole.

A tal fine, ASAP Service Management Forum continua a svolgere attività di ricerca anche su questi temi, favorendo la condivisione di esperienze e idee al servizio delle imprese per accompagnarle nella trasformazione.

ASAP Service Management Forum



ASAP Service Management Forum è la comunità italiana sul service management e sulla servitizzazione. Centri di ricerca, tra cui il Laboratorio RISE dell'Università di Brescia, e aziende collaborano per l'innovazione nella progettazione e gestione dei servizi, per lo sviluppo strategico del service business e la gestione del cambiamento. ASAP è il punto di riferimento del panorama nazionale e uno dei principali a livello Europeo, in materia di service management. Realizza inoltre attività di ricerca, formazione, workshop e convegni, favorendo il networking e la disseminazione.
www.asapsmf.org
www.rise.it

■ Bibliografia

- Accenture (2015), *Accenture: in Italia opportunità di crescita di 35 miliardi di euro (1,9% del PIL) stimolando la collaborazione tra aziende e startup*, Comunicato Stampa, www.accenture.com/it-it/company-studio-open-innovation.
- Chesbrough H. (2003), *open innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chesbrough H. (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Boston.
- Chiaroni D., Chiesa V., Frattini F. (2011), *The open innovation Journey: How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm*, *Technovation*, 31, 34-43.
- EconomyUp (2016), *Che cos'è l'open innovation e come farla*, www.economyup.it.