



OPEN INNOVATION

Gli strumenti Inside-out per lo sviluppo di nuove idee

Un processo e un cambio culturale che devono crescere nel tempo, dedicandoci impegno e pazienza per coltivare un programma efficace all'interno dell'azienda



— “la cultura deve essere allineata con gli obiettivi, la strategia, la visione e il modello di business aziendale per un successo a lungo termine” —

DI VINCENZO GERMANO*

L'*Open Innovation* (identificata in seguito anche come *OI*) si è diffusa agli inizi del 2000 con il primo saggio di Henry Chesbrough, negli anni è stata trattata ed evoluta sia a livello accademico che d'impresa, divenendo un approccio inevitabile nel processo d'innovazione delle aziende e una realtà ben strutturata. Come analizzato negli approfondimenti dei mesi precedenti (**si veda Il Giornale dell'Ingegnere n.1-2/2022, ndr.**), grazie a questo approccio i confini aziendali divengono più “labili”, dando la possibilità all'azienda di generare innovazione ricercando idee nuove, “tecnologie di frontiera” e contaminazioni dalle università, fornitori, clienti, centri di ricerca, *startup*, incubatori, acceleratori, più in generale *partner* esterni e fornendo gli strumenti per applicarle poi ai propri prodotti, processi o servizi aziendali. Abbiamo visto che, in linea genere, si possono applicare strumenti a partire da due macro categorie: *Outside-In* (o anche *Inbound*) e *Inside-Out* (o anche *Outbound*); il mese scorso abbiamo approfondito le dinamiche *Outside-In*, mentre in questo *focus* affrontiamo l'*Inside-Out*.

IL CAMBIO CULTURALE

Prima di addentrarci nella trattazione degli strumenti *Inside-Out*, è doverosa una considerazione generale che maggiormente si applica a questi strumenti (in quanto l'azienda porta all'esterno le proprie conoscenze, competenze, brevetti e altro) ma vale anche per gli *Outside-In*, ovvero il **cambio culturale**.

“*Cultura*” deriva dal verbo latino “colere”, che significa “coltivare” e può essere vista come un progressivo processo di raffinamento che dà la forma a un repertorio/strumenti di abilità o abitudini sulla base delle quali le persone “agiscono”. Se questo lo vediamo in ottica aziendale, la cultura organizzativa è la personalità di un'organizzazione, le norme, i valori condivisi, gli atteggiamenti, le regole scritte o verbali, in cui le persone in un'azienda credono e agiscono, determinando uno dei fattori chiave per il successo dell'organizzazione; perciò la cultura deve essere allineata con gli obiettivi, la strategia, la visione e il modello di *business* aziendale per un successo a lungo termine, visto che le persone vengono guidate dalla cultura aziendale. La cultura, quindi, risulta un fattore “critico abilitante” che può determinare il successo o meno del cambiamento apportato dall'*Open Innovation*, perché nella fattispecie (tra le altre cose) richiede una cultura in cui la collaborazione, la condivisione delle conoscenze e il co-sviluppo, siano elementi centrali. Non sempre tali fattori sono presenti, anzi in varie occasioni la cultura è estremamente difficile da influenzare, basti pensare alla resistenza al cambiamento e il protezionismo della cultura “attuale” che rendono difficile o impediscono il raggiungimento di una vera innovazione aperta.

Perciò l'approccio di *OI* non deve essere visto come un singolo evento, bensì come un processo e un cambio culturale che devono crescere/svilupparsi nel tempo, dedicandoci impegno e pazienza per coltivare un programma efficace che possa portare al punto

di svolta culturale e permettere di far attecchire questo approccio all'interno dell'azienda.

INSIDE-OUT O OUTBOUND

Diversamente dall'approccio *Outside-In*, in cui si vanno a ricercare all'esterno nuove idee/stimoli per portarli dentro i confini aziendali e poterli sviluppare, l'approccio *Inside-Out* è un po' meno compreso e utilizzato, sia nel mondo accademico quanto in quello delle imprese, in quanto prevede che le aziende consentano l'uso all'esterno di conoscenze che non vengono utilizzate internamente e quindi possano essere a disposizione di chi desidera “sfruttarle” nella propria attività (o in collaborazione) e nei propri modelli di *business*. Per dare un'idea, questo può essere messo in pratica mediante tutta una serie di strumenti e una possibile applicazione può essere – ad esempio – **la cessione in licenza di una propria tecnologia**, creando per scorporamento (*spin-off*) una nuova impresa, oppure **formando una joint venture con partner esterni**, ma vediamo qualche dettaglio in più di carattere generale.

LE OPPORTUNITÀ PER PMI E STARTUP

Anche in questa occasione, cercando di fornire delle linee guida e non potendo essere esaustivo su un tema così ampio, generalizzando, questo approccio è utile quando si ha già un'idea, una soluzione, un brevetto e si vuole procedere con il suo sviluppo, ma per ragioni che possono essere le più disparate lo si vuole effettuare fuori dai confini aziendali. Una motivazione legata ad aziende di grandi dimensioni può essere il cercare di eliminare i vincoli con

esse per vincere l'inerzia e la burocrazia intrinsecamente presente per le loro dimensioni, che in alcune occasioni le rendono inadatte a effettuare un rapido passo verso l'innovazione e raggiungere l'adattamento del prodotto al mercato attraverso iterazioni, tentativi ed errori; altre motivazioni posso essere legate al non avere la struttura interna all'azienda e i costi per realizzarla potrebbero essere elevati; oppure si vuole effettuare uno sviluppo lontano da fonti che potrebbero influire negativamente sulla riuscita dell'attività; o anche per condivisione di costi.

Tra i principali strumenti *Outside-In* troviamo la donazione della proprietà intellettuale (*IP -Intellectual Property*) o l'*Out-licensing*, prevedono entrambe una collaborazione con aziende esterne a cui viene ceduto/donato o concesso l'utilizzo dell'*IP*. Questo aiuta l'azienda proprietaria dell'*IP* a monetizzare la sua tecnologia e allo stesso tempo mantenerne comunque il massimo controllo possibile anche sulle tecnologie correlate. Com'è immediato realizzare questi due strumenti richiedono particolari accordi contrattuali tra le parti, dipendentemente da chi concede e chi utilizza la licenza di brevetti, marchi, diritti d'autore, segreti commerciali o altra proprietà intellettuale ma anche per quanto tempo verrà utilizzata. Il corrispettivo sotto forma di *royalty* è una delle clausole importanti da finalizzare prima di dare esecuzione al contratto. Tale tipologia di strumenti può essere essenziale per le PMI (Piccole e Medie Imprese) che magari non dispongono delle risorse di ricerca e sviluppo per

la realizzazione della particolare tecnologia.

Un altro strumento interessante è lo “*spin-out* o *spin-off*”, in cui l'innovazione viene sviluppata e guidata attraverso la creazione di una divisione aziendale o direttamente con uno *spin-off* dell'azienda madre (ovvero la realizzazione di un'azienda “esterna”); ciò consente all'impresa madre di offrire un contratto basato sulle prestazioni e riduce gli investimenti dell'impresa nel progetto. Le caratteristiche dell'innovazione, il talento manageriale e le prestazioni dell'azienda nella sua attività principale influiscono sulla probabilità che si crei o meno uno *spin-out*.

Procedendo con una breve carrellata di strumenti, sicuramente l'incubatore aziendale (*Corporate Incubator*) gioca un ruolo fondamentale nel processo d'innovazione, permettendo di realizzare un'unità aziendale indipendente interna che supporta nuove iniziative dallo sviluppo di concetti a un'attività pienamente funzionante. Sfruttano le risorse aziendali per fornire alle giovani *startup* tutoraggio, reti, infrastrutture, finanziamenti e altre risorse di cui hanno bisogno per diventare aziende fiorenti.

Ultimo strumento di rilevante importanza è il “*Corporate Venture Capital*” (*CVC*) che è una forma di investimento di “*venture capital*” attraverso il quale un'azienda consolidata investe in un'altra impresa (magari di piccole dimensioni ed altamente innovativa o una *startup*), ottenendo una quota di capitale sociale di questa stessa società. Attraverso tali investimenti, si cerca di perseguire obiettivi strategici legati a nuove tecnologie e modelli di *business*, avendo la possibilità di accedere a nuove competenze, tecnologie o idee fuori dai confini aziendali.

CONCLUSIONI

Oltre agli strumenti affrontati e analizzati in questi tre articoli con *focus* sull'*OI* ve ne sono molti altri, ognuno di essi ha i suoi pro/contro e va analizzato e applicato in base alle esigenze specifiche per la massima resa. Tuttavia, per realizzare quanto appena visto è sicuramente utile avere dei “validi alleati” o *partner* esterni all'azienda che gestiscono l'*OI* a tutti i livelli e possono guidare le aziende in questo.

***COMPONENTE COMMISSIONI INNOVAZIONE E INGEGNERIA FORENSE ORDINE DEGLI INGEGNERI DELLA PROVINCIA DI TORINO**