



OPEN INNOVATION

Il “nuovo” approccio per il futuro delle imprese

Come scegliere la via più innovativa per essere competitivi nel mercato di domani

DI VINCENZO GERMANO*

Prima di affrontare la tematica dell'Open Innovation e comprendere cosa sia possibile realizzare con questo approccio relativamente nuovo, occorre partire da una definizione, ovvero “innovazione”. A oggi è diventata onnipresente, la sentiamo costantemente per definire “l'evoluzione di qualcosa” che sia essa un prodotto, un processo, un servizio o altro; viene utilizzata per identificare l'introduzione di un cambiamento positivo – perlomeno desiderato – nello stato delle cose esistenti o anche, in un'accezione più letterale del termine, significa alterare l'ordine delle cose per realizzarne di nuove. Se questo lo vediamo in ottica aziendale, l'innovazione è divenuta la principale arma per competere con successo sul mercato del domani e la priorità in cima a tutte le attività aziendali, tuttavia con il tempo si è presentata la necessità di cambiare paradigma e l'approccio *Open Innovation* (di seguito indicato anche con la sigla OI) si è affermato pesantemente per le motivazioni che vedremo a breve, ma andiamo con ordine.

IL CONTESTO E L'APPROCCIO

Storicamente le aziende hanno sempre guardato e utilizzato l'innovazione per evolversi, migliorarsi, rimanere competitive, tuttavia in un contesto globalizzato che offre un ambiente molto più ampio su cui competere, combinato con un rapido progresso tecnologico, hanno stravolto completamente il contesto in cui operare; non solo, la crescente complessità tecnologica in combinazione con altri fattori – la pressione del mercato, le crescenti richieste dei clienti e la concorrenza agguerrita – hanno portato le aziende a riconoscere come non più sufficiente il modello di innovazione “interna o chiusa” e a pensare che l'innovazione non coincida con la “singola idea geniale” messa in pratica, ma piuttosto è una sfida e un processo riguardanti tutta l'azienda e non solo. Perciò, questo nuovo quadro economico in cui il processo d'innovazione è diventato maggiormente rischioso e la vita media dei prodotti si è ridotta drasticamente ha stimolato una revisione e un aggiornamento del concetto stesso di innovazione.

Tra i primi pionieri che hanno risposto a questa esigenza c'è sicuramente **Henry Chesbrough**, identificato come il “padre” dell'OI, professore e direttore esecutivo presso il Center for



Open Innovation dell'Università della California (Berkeley - USA), che nel suo primo saggio del 2003 *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, focalizzava l'attenzione sulla trasformazione in atto del modello di innovazione tradizionale e lo definiva come “*Closed Innovation*”, differenziandolo per la prima volta rispetto ai nuovi paradigmi dell'OI che invece sono volti verso un'apertura nella ricerca di innovazione oltre i confini dell'azienda.

Questo “nuovo” concetto di OI ha cambiato radicalmente il modo in cui pensiamo all'innovazione e nonostante assuma varie forme il suo messaggio chiave rimane lo stesso: “L'OI è un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso a idee esterne, così come a quelle interne, e accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche”.

Quindi, i confini tra l'azienda e il “mondo esterno” devono diventare più labili, permeabili, per facilitare il trasferimento delle innovazioni dall'esterno verso l'interno e viceversa. L'idea principale alla base è che in un mondo di conoscenza ampiamente distribuita come quello in cui viviamo le aziende non possono più permettersi di affidarsi interamente alla propria ricerca interna – limitata per varie ragioni – ma invece devono acquisire dall'esterno e anche concedere

all'esterno (es. processi/invenzioni/prodotti), permettendo il flusso di nuove idee, tecnologie o riscontri da partner esterni all'azienda. In estrema sintesi, si tratta di un processo di innovazione distribuito, con l'obiettivo prima di individuare e poi di acquisire nuove competenze principalmente dall'ambiente esterno, basandosi su flussi di conoscenza gestiti attraverso i confini aziendali e usando meccanismi in linea con i propri modelli di *business*; una pratica che permette di guardare oltre le “quattro mura” dell'azienda, verso fornitori, clienti, università, centri di ricerca, *startup*, incubatori, acceleratori e tutti gli attori in cui sono presenti “tecnologie di frontiera”, per identificare e capitalizzare nuove opportunità di innovazione.

GLI STRUMENTI E I VANTAGGI

Considerando sempre le possibilità e le esigenze individuali di un'azienda, ci sono vari modi per applicare l'innovazione aperta e differenti strumenti da poter utilizzare, tuttavia la prima grande distinzione la si deve fare rispetto ai due seguenti approcci: **Outside-In** (o anche *Inbound*) e **Inside-Out** (o anche *Outbound*). Il primo dei due è basato sull'adozione di stimoli esterni da utilizzare all'interno dell'impresa: in generale le azioni più comuni sono le collaborazioni con *startup*, centri di ricerca e università, poiché comportano minori investimenti ma anche minori

rischi rispetto ai risultati ottenuti; mentre altre azioni meno diffuse possono essere gli incubatori e gli acceleratori creati internamente alle aziende, che però hanno un maggior impatto in termini di sforzo e di risultati. Le collaborazioni permettono un accesso diretto a invenzioni o anche brevetti e permettono la sperimentazione di nuove tecnologie e metodologie. Altri strumenti possono essere le competizioni, volte a coinvolgere gli sviluppatori esterni all'azienda e durante le quali, nell'arco di “ore”, vengono raccolte idee innovative utili al business aziendale su un determinato tema scelto (*hackathon*, *datathon*, *appathon* e altro). Ulteriori strumenti sono le iniziative a concorso, volte a raccogliere idee innovative su uno specifico tema che l'azienda decide di implementare o sviluppare (alcuni esempi sono i *contest*, le *call4ideas* o le *call4startup*).

Al contrario l'*Inside-Out* prevede di esternalizzare gli stimoli interni per innovare all'esterno dell'impresa, ossia l'apertura del processo di innovazione alle parti interessate esterne (comunemente chiamate in anglosassone *stakeholder*) al fine di ottenere informazioni sul mercato, idee, soluzioni, tecnologie o *feedback*; tuttavia, essendo più rischioso rispetto al precedente, è generalmente meno diffuso. Alcuni strumenti sono la cessione da parte del detentore di un diritto a un soggetto terzo di una tecnologia, un prodotto, un brevetto o altro,

affinché possa essere utilizzata traendone dei benefici economici; oppure una piattaforma che crea valore (*platform business model*) facilitando l'interazione e lo scambio tra due o più gruppi interdipendenti, generalmente consumatori e produttori; o, ad esempio, le *joint venture*, ossia un accordo in base al quale due o più imprese si impegnano a collaborare per un progetto comune (industriale o commerciale) o magari decidono di sfruttare le loro sinergie congiuntamente, il loro capitale o le loro conoscenze. Gli ultimi due strumenti di *Inside-Out* citati sono i più utilizzati e sicuri della loro categoria, perché consentono una maggiore protezione della proprietà intellettuale.

Sono molte le ragioni per il passaggio da innovazione chiusa a OI: per quanto riduttivo, alcune possono essere idee sempre più innovative (attraverso le diverse prospettive e competenze); maggiore conoscenza delle esigenze e dei mercati dei clienti; nuove tecnologie e competenze sulle soluzioni ma anche tempi di sviluppo più rapidi, poiché le competenze sono già disponibili e non devono essere sviluppate; minori rischi di sviluppo collaborando direttamente con esperti portatori di conoscenza (*know-how*) e anche finanziamenti attraverso, ad esempio, la cooperazione in consorzi di ricerca e sviluppo.

CONCLUSIONI

L'approccio dell'OI, ossia l'apertura verso il mondo esterno, consente alle aziende/organizzazioni di acquisire, integrare ed elaborare le informazioni esterne in modo più efficiente ed efficace, anche in termini di costi. Quindi non deve essere temuto, bensì devono essere invogliate ad abbracciarlo non solo per la battaglia riguardo la leadership dell'innovazione, ma anche perché il vecchio modello di innovazione chiusa, in cui la ricerca e sviluppo interna controlla tutte le innovazioni, non è più sostenibile, sia per l'orizzonte di soluzioni più piccolo e ristretto a cui porta e sia perché si deve “vincere la guerra dei talenti” per ottenere risultati innovativi (attrarre e trattenere i talenti è diventato molto difficile dato l'aumento della mobilità e la presenza di persone qualificate in tutto il mondo).

Questo approccio deve essere visto come un “campionato” in cui tutti i giocatori sono dei vincitori.

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