



OPEN INNOVATION

Gli strumenti Outside-in per rendere “permeabili” i confini aziendali

L'approccio parte tutto dalla generazione e selezione di idee: gli obiettivi devono essere chiari

L'*Open Innovation* (identificata in seguito anche come *OI*) a oggi è diventata una realtà ben strutturata: partita agli inizi del 2000 con il primo saggio del padre fondatore Henry Chesbrough, negli anni è stata analizzata ed evoluta sia a livello accademico che d'impresa, divenendo un approccio inevitabile nel processo d'innovazione delle aziende. Come analizzato nel *focus* del mese scorso con il precedente articolo (*si veda Il Giornale dell'Ingegnere n.1/22 pag. 18, ndr.*), l'approccio mette in condizioni l'azienda di guardare oltre i propri confini – rendendoli “permeabili” – per generare innovazione alla ricerca di idee nuove e contaminazioni dalle università, centri di ricerca, fornitori, clienti, centri di ricerca, *startup*, incubatori, acceleratori, più in generale *partner* esterni e tutti gli attori in cui sono presenti “tecnologie di frontiera” da applicare ai propri prodotti, processi o servizi. Per fare ciò, si hanno degli “strumenti” ben precisi a seconda della tipologia di innovazione ricercata, a seconda che si vogliano ricercare soluzioni a problematiche particolari, oppure prodotti nuovi/maturi da inglobare, o tecnologie all'avanguardia da applicare all'interno dell'azienda. In linea generale, la grande distinzione riguardo gli strumenti da adottare per facilitare il trasferimento delle innovazioni dall'esterno verso l'interno e viceversa, la si deve fare rispetto ai due seguenti approcci: *Outside-In* (o anche *Inbound*) e *Inside-Out* (o anche *Outbound*). Approfondiamo il primo dei due, tenendo presente che il secondo sarà materia del successivo articolo del mese prossimo.

DA DOVE PARTIRE

Com'è facile immaginare dal nome di questo approccio – *Outside-In* – è basato sull'adozione di “stimoli” esterni da utilizzare all'interno dell'azienda. Quando parliamo di stimoli, in realtà, stiamo parlando del “cosa sta cercando l'azienda” (o meglio cosa vorrebbe innovare), ovvero in estrema sintesi, se è alla ricerca di un'idea nuova da sviluppare e/o applicare ai propri prodotti/processi/servizi, se è alla ricerca di una nuova tecnologia, se sta cercando una soluzione a uno specifico problema, se vuole analizzare i *trend* di mercato per comprendere su cosa investire e puntare nel mercato di domani, o altro. Sembra scontato dirlo, ma per poter identificare e capitalizzare nuove opportunità di innovazione attraverso i confini aziendali e utilizzare meccanismi in linea con i propri modelli di bu-

siness, si ha la necessità di avere ben chiaro dal principio l'ambito di applicazione e lo scopo ultimo dell'approccio *OI*; anche perché, non essendo un approccio prettamente legato all'ambito di ricerca e sviluppo dell'azienda, ma essendo applicabile e scalabile a qualsiasi ente, in base al particolare stimolo esterno ricercato si deve applicare uno “strumento” differente o quanto meno in una modalità differente. Basti pensare che se si è alla ricerca di una soluzione “pronta all'uso” da poter applicare direttamente a un proprio prodotto, è differente dal ricercare un'idea nuova generica magari in un nuovo contesto di *business*.

OUTSIDE-IN O INBOUND

Volendo dare delle linee generali e non potendo essere esaustivo su un tema così ampio, generalizzando, possiamo sintetizzare in due obiettivi principali l'approccio che può essere utilizzato da un'azienda nel contesto *Outside-In* (utilizzando il termine “idea” nella sua accezione più generale), ovvero la **generazione** di idee e la **selezione** delle idee, che implicano due strategie differenti. Nel primo dei due casi si vanno a ricercare “competenze rare” e non per forza verticali su di una specifica parte tecnica, tuttavia converrebbe limitare l'ambito su cui i partecipanti potranno proporre idee, altrimenti si rischia di ricevere proposte ampiamente eterogenee tra loro. Per quanto potrebbe essere anche questo il desiderato, ovvero ricercare idee molto differenti tra loro, con am-

pio respiro su un determinato tema che magari non hanno una maturità elevata, ma sono ancora quasi totalmente da sviluppare. Viene da sé che il numero di idee provenienti da questo approccio può essere molto elevato, perché i confini della tematica proposta potrebbero non essere così definiti e quindi si ha necessità di un ulteriore passaggio utile per filtrare/scremare quelle più “a fuoco” o calzanti con il tema proposto. In secondo luogo, la **selezione** delle idee invece, è maggiormente orientata verso aziende che si trovano ad affrontare un ambiente in rapida evoluzione e hanno la necessità di ricercare magari soluzioni a problematiche ben specifiche, raccogliendo le idee che devono essere le più mature possibili – a volte prodotti già in essere – in modo da applicarle direttamente per i propri scopi aziendali. Possiamo identificare questi due casi con i termini più generali di “*Contest*” o “*Challenge*” o “*Competition*”, che come detto precedentemente variano a seconda della maturità delle idee ricercate e dell'obiettivo ultimo (*call4ideas*, *call4startup*, *call4testing* e via dicendo), tuttavia si possono tracciare degli elementi in comune. Andando per ordine, si stabiliscono degli obiettivi di innovazione chiari, si identifica l'ambito e se ne descrive il contesto, il tutto (insieme ad ulteriori dettagli) lo si traduce in un “*bando*”; a valle di questo si decide se utilizzare una piattaforma *online* per lanciare il *Contest* o crearsi una piattaforma dedicata, oppure

utilizzare direttamente i *network* di *partner* selezionati di supporto all'azienda. A questo punto si apre il *Contest* alla partecipazione di una “comunità” (o anche identificata come “folla”) e lo si pubblica il più possibile per avere il maggior numero di affluenza. Dopo un certo periodo di tempo ben definito, il *Contest* viene chiuso e le migliori proposte vengono riconosciute, premiate e/o supportate in qualche modo per essere sviluppate. A valle di queste attività, le idee ottenute possono essere utilizzate in ambiti completamente differenti, possono essere sfruttate/sviluppate direttamente in azienda oppure in alcune occasioni, possono generare piccoli *team* motivati che si “distaccano” dall'azienda per svilupparle esternamente, magari mediante uno *spin-off* aziendale o sotto altre forme. Questo per eliminare i vincoli legati alle grandi aziende (o l'inerzia e la burocrazia intrinsecamente presente per le loro dimensioni), che in alcune occasioni le rendono inadatte per il secondo passo necessario verso l'innovazione, ovvero raggiungere l'adattamento del prodotto al mercato attraverso iterazioni, tentativi ed errori. Per quanto sintetizzare le strategie di *Outside-In* nei soli *Contest* non è corretto (perché esistono vari strumenti da poter applicare a seconda delle esigenze aziendali), tuttavia sono lo strumento maggiormente utilizzato per generare flussi di innovazione in questo contesto.

VALORIZZARE LE COMPETENZE

L'approccio *Outside-In* può produrre grandi risultati se applicato correttamente, tuttavia per realizzare quanto appena illustrato è sicuramente utile avere dei “validi alleati” o *partner* esterni all'azienda che gestiscono l'*OI* a tutti i livelli, dal cambio culturale che bisogna mettere in atto internamente all'azienda, alla formazione, al filtraggio delle idee, alla traduzione linguistica da attuare tra azienda e università, centri di ricerca, *startup* e altro. Grazie a questo approccio si riescono a ottimizzare i costi e i tempi di sviluppo, basti pensare alla possibilità di spostare esternamente i costi o condividerli, contare su combinazioni di conoscenze e modelli organizzativi più rapidi, sfruttando e valorizzando al meglio le migliori innovazioni che il mercato offre, per poi trasferirle all'interno del proprio modello di *business*. Ovviamente il tutto senza prescindere da un cambio di paradigma culturale aziendale, volto a valorizzare le competenze di tipo attitudinale, come anche la curiosità e lo spirito di collaborazione, la responsabilizzazione sugli obiettivi, puntando alla possibilità di sperimentare e l'accettazione del rischio proveniente dalla facoltà di sbagliare.

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

