Abbonati subito! Clicca qui



TRENTINO 1914 • 2014 II Centenario della Grande Guerra



LUNEDÌ 9 GIUGNO 2014 cerca nel sito

ANTONIO MACONI

ABBONAMENTI SEGUICI SU







PROSSIMA USCITA

HOME | VENEZIE POST | MAPPE | CULT | MONITOR | SPECIALE EVENTI | OGGI SULLA STAMPA | A TAVOLA | CON I E VENEZIE | CHI SIAMO | WHO WE ARE



FESTIVAL CITTÀ IMPRESA | PREMIO CITTÀ IMPRESA | GREEN WEEK | GALILEO INNOVACTORS' FESTIVAL | MODESIGN | TRIESTE NEXT | SALONE EUROPEO DELLA CULTURA

EDITORIALE

Chi ha paura della commercializzazione della ricerca? di Paolo Gubitta

L'INCHIESTA

La carica degli "ideattori" di Giovanni Salvatori

I parchi scientifici, tra utopia e conti che non tornano

di Alessandra Sgarbossa

L'INTERVISTA

«L'innovazione? È un ecosistema» di Linda Pisani

«Il segreto? La ricerca che si fa impresa»

di Roberta Voltan

ANALISI

Trasmettere la tecnologia: il modello Oxford di Tim Cook

Dalle idee alla fabbrica, via ateneo

di Federica Destro

I pionieri dell'innovazione aperta di Alberto F. De Toni

PORTFOLIO

L'innovazione? È come un gatto di Roberto Siagri



Analisi









I pionieri dell'innovazione aperta

Le piccole imprese del Nordest sono state le prime a capire che il futuro passa dalla raccolta di conoscenze al di fuori della propria struttura. Una capacità di connessione che genera nuove figure professionali e che, nonostante gli scarsi investimenti in ricerca, mantiene il sistema su buoni livelli di competitività e innovazione



DI ALBERTO F. DE TONI

Il paradigma dell"innovazione aperta" formalizzato dall'americano Henry Chesbrough (2003) - si è affermato all'interno delle grandi realtà industriali come il modello di riferimento dell'innovazione. Il modello tradizionale viene definito per contrapposizione "innovazione chiusa".

I prodotti e i servizi sono sempre più sofisticati e le imprese (anche la grandi) non sono più in grado di presidiare tutte le tecnologie che entrano a far parte di un prodotto/servizio. Il modello tradizionale della Ricerca & Sviluppo è superato: la Ricerca è sempre più brokeraggio di conoscenza esterna, mentre lo Sviluppo si configura sempre più come ricombinazione di conoscenze esterne ed interne.

Dalla "Ricerca & Sviluppo" alla "Connessione & Sviluppo"

Il superamento di un modello classico di Ricerca & Sviluppo porta ad un incremento di conoscenza sempre più fondato su sorgenti esterne; all'interno viene svolta l'attività chiave di "connessione" della conoscenza. La conoscenza esterna viene cioè riconosciuta, internalizzata e ricombinata. Per dirla con uno slogan, come l'"innovazione chiusa" è basata sulla Ricerca & Sviluppo (R&S), così l'"innovazione aperta" è basata sulla Connessione & Sviluppo (C&S).

Oggi innovare significa soprattutto mutuare da un grande numero di attori esterni contributi significativi, metterli insieme, in una parola "connettere" conoscenze esterne e interne. Il dispiegamento del modello di Connessione & Sviluppo richiede quindi ai team interni di attivare due processi fondamentali.

Il primo è l'acquisizione di conoscenza distribuita esternamente presso centri di ricerca (quali università e istituti specializzati) e altri soggetti come fornitori, consulenti, laboratori di prove e misure, enti di certificazione, aziende di settori diversi, consorzi, clienti, comunità di pratica, comunità di interesse, concorrenti ecc. L'acquisizione può essere regolata da contratti o accordi di cooperazione, oppure essere il risultato di semplici interazioni. Questo processo prevede il coinvolgimento di una grande pluralità di attori.

Il secondo processo fondamentale è quello della connessione della conoscenza interna con quella proveniente dall'esterno, in una ricombinazione il più possibile unica e discontinua.

L'approccio dell'innovazione aperta assegna un ruolo notevolmente diverso alla funzione di R&S. Generare nuove idee, conoscenze e soluzioni tecnologiche non costituisce più il compito fondamentale della R&S. In un panorama caratterizzato dalla presenza e dalla continua crescita di conoscenza distribuita, il nuovo ruolo della funzione R&S è quello di riuscire a connettere e ricombinare tutte le conoscenze presenti esternamente all'azienda. In questo senso i ricercatori diventano sempre più dei broker della conoscenza, con l'obiettivo di valorizzare la conoscenza distribuita.



Innovare significa quindi mutuare da un certo numero di attori esterni contributi significativi, metterli insieme, collegare competenze esterne ed interne. Un ruolo fondamentale nell'ambito della connessione è il technological gatekeeper. Ashton et al. (1996) sottolineano come spesso il successo delle attività dipenda proprio dai gatekeeper che raccolgono le informazioni, eseguono uno screen selezionando quelle chiave e infine le disseminano nel network interno. Un gatekeeper è un professionista che capisce il bisogno di nuove conoscenze delle funzioni interne e gli obiettivi dell'azienda, frequenta ambiti scientifici e tecnologici, ha un vasto network di contatti esterni, possiede elevate skill di comunicazione e porta informazione all'interno dell'azienda (Rothwell, 1992). Le imprese non si limitano a favorire l'utilizzo della conoscenza esterna per le proprie innovazioni (inbound open innovation), ma prevedono anche accordi commerciali per la condivisione della propria conoscenza interna verso l'esterno (out-bound open innovation).

Geox: un esempio di innovazione aperta

Il modello dell'Open Innovation è alla base dell'attuale successo di molte imprese che hanno saputo modificare i propri processi tradizionali di R&S per favorire una sempre maggiore capacità di integrare all'interno conoscenza e tecnologie acquisite all'esterno.

Un esempio eclatante è rappresentato dalla Geox di Montebelluna. Il suo fondatore, Mario Moretti Polegato, ha acquisito commercialmente una tecnologia, quella della membrana traspirante, già sviluppata per altri scopi dalla NASA, e l'ha brevettata per uso industriale applicandola al settore calzaturiero. Il brevetto Geox - che rappresenta un cambiamento radicale per l'industria della calzatura - proviene però da una tecnologia già nota da anni in ambito aerospaziale. Il grande successo di Geox non deriva dunque dallo sviluppo interno di una nuova tecnologia, quanto piuttosto dall'aver saputo "fare connessione" tra una tecnologia già esistente, la conoscenza interna e un bisogno latente del mercato: quello di una calzatura in grado di mantenere il piede asciutto.

Innovazione senza ricerca? Un paradosso apparente

Per chi come noi vive in un territorio dove la stragrande maggioranza delle imprese è piccola e piccolissima, una domanda è d'obbligo: l'affermazione del modello Open Innovation nelle grandi corporation che implicazioni ha per le microimprese?

Per le grandi realtà industriali il superamento della Ricerca & Sviluppo a favore della Connessione & Sviluppo rappresenta effettivamente una grande discontinuità rispetto al passato. Per quanto riguarda le imprese di dimensione minore invece, riteniamo che il modello della Open Innovation rappresenti, meglio di altri, le modalità con cui le piccole aziende hanno sempre innovato e continuano ad innovare.

Paradossalmente ci verrebbe da affermare che, nella formulazione dell'Open Innovation, le grandi imprese si siano ispirate a modelli da sempre declinati nelle imprese minori. Per una volta le microimprese sembrano avere anticipato i grandi gruppi industriali nelle strategie di sviluppo della

In tal senso i veri "pionieri" della Open Innovation sono state le imprese minori, costrette in questi sentieri inesplorati da risorse insufficienti e da limiti strutturali. Pionieri che hanno intuito, prima delle grandi corporation, i vantaggi derivanti dalla presenza di un gran numero di attori esterni detentori di conoscenza. La dimensione ridotta di tali realtà industriali, infatti, ha sempre precluso loro la possibilità di fare innovazione investendo ingenti risorse in strutture di R&S interne. Al contrario, la disponibilità di conoscenza esterna ha spinto le microimprese a guardare direttamente laddove la conoscenza risultava già disponibile.

Come nei processi evolutivi dove i passaggi risultano molto stretti, così nelle piccole e piccolissime imprese l'innovazione si è evoluta seguendo un modello quasi "obbligato", fondato sul presidio dei contributi esterni, declinando inconsapevolmente il principio della Connessione & Sviluppo. Le aziende fortemente innovative sono quelle che, seguendo un approccio "aperto", si preoccupano di creare connessioni con i possessori della conoscenza che stanno al di fuori dei confini della propria organizzazione. Più un'azienda è in grado di mettere in relazione strutture esterne, più essa riesce ad intercettare differenti flussi di sapere, informazioni e quindi a creare nuove opportunità. La capacità delle nostre imprese di innovare mutuando la conoscenza dovunque essa si generi (anche presso laboratori esteri di ricerca, come nel caso citato della Geox) spiega il noto paradosso dell'"innovazione senza ricerca".

Alcuni modelli di approccio all'innovazione aperta

Il modello della Open Innovation si dispiega attraverso numerosi e differenti approcci. Nella letteratura specializzata ne sono citati molti. Nelle imprese di dimensioni minori gli approcci potenzialmente implementabili sono in numero più limitato.

Tra questi citiamo il brokeraggio tecnologico; la partnership con fornitori di tecnologie di processo e di materiali che rappresentano un'autentica porta d'accesso all'innovazione; la partnership con i clienti a valle che costituiscono un bacino da cui trarre idee, conoscenza, opportunità; le collaborazioni di ricerca che consentono di portare all'interno dell'impresa conoscenza, metodi ed esperienze scientifiche significative; la possibilità di usufruire di servizi quali misurazioni, prototipazioni, test di laboratorio e certificazioni, di utilizzare tecnologie e strumentazioni avanzate; la partecipazione a corsi di formazione avanzata e a momenti di divulgazione scientifica; le relazioni con le comunità di pratica e le comunità di interesse che permettono ai lavoratori l'aggiornamento delle competenze professionali, la condivisione di esperienze acquisite sul campo, la risposta a problemi inerenti l'esercizio della propria attività; la collaborazione nella competizione, ovvero la creazione delle condizioni per stipulare accordi, anche se parziali, con concorrenti effettivi o potenziali: la ricerca di cooperazione con i concorrenti - anche se in ambiti specifici - può trasformare una minaccia in una opportunità.

A supporto della Open Innovation sono disponibili una serie di strumenti consolidati come acquisizione o cessioni di brevetti o licenze, accesso a banche dati, acquisizione di procedure da normative, partecipazione a fiere, utilizzo di venture capitals ecc.

La declinazione dell'innovazione aperta nella piccola azienda comporta la contemporanea presenza di differenti approcci sopra descritti, in un mix e in una proporzione distintiva per ogni singola organizzazione. In altre parole, come ogni impresa delinea un proprio modello di business, così ogni impresa configura un proprio modello di innovazione aperta.

Il ruolo degli attori del trasferimento tecnologico

Il principio della Connessione & Sviluppo, concetto su cui si fonda la Open Innovation, presuppone un altro principio fondamentale: il principio dell'apertura. Le imprese che intendono essere aperte alla conoscenza distribuita investono risorse nei "cancelli" di confine della propria azienda.

Ma per connettere il sapere esterno esso deve essere visibile. Ecco che diventa essenziale che sul territorio siano presenti dei soggetti capaci di rendere riconoscibile la conoscenza. Soggetti che creino le condizioni per innescare l'identificazione, la selezione e la connessione: gli attori del trasferimento tecnologico. Essi hanno il compito di dare visibilità all'offerta di conoscenza stimolando e facilitando il processo di internalizzazione.

L'interfacciamento di tutti i protagonisti della Open Innovation con il sistema delle imprese è una necessità strutturale, viste le dimensioni in gran parte piccole e piccolissime delle imprese italiane e del Nordest. Assume quindi un'importanza decisiva il potenziamento degli strumenti d'intervento volti a favorire il trasferimento della conoscenza al sistema imprenditoriale, soprattutto delle imprese minori. Questo processo di trasferimento risulta sempre più complesso in quanto spesso non si limita a trasferire un'innovazione incorporata in un dispositivo fisico, bensì configura lo sviluppo di un comune percorso cognitivo di apprendimento sul campo, coniugando il background tecnico-scientifico degli attori esterni con le esigenze specifiche e l'esperienza tecnica dell'imprenditore e degli specialisti aziendali.

Il ruolo delle imprese

Quanto più è elevato lo "stock" di sapere immagazzinato in un paese, tanto più significativo è il suo potenziale cognitivo e tecnologico. Tuttavia questo valore assoluto della conoscenza complessiva non è sufficiente a creare le condizioni per un suo sfruttamento industriale.

L'azione decisiva spetta ancora una volta alle piccole imprese chiamate ad essere capaci di apertura prima e di connessione poi. L'abilità delle microimprese italiane nel connettersi al network di conoscenza distribuita è uno dei motivi per cui il sistema industriale – nonostante i livelli di investimenti in ricerca siano minori di un fattor tre rispetto ad altri Paesi industriali - sia ancora riuscito a mantenere un buon livello di competitività ed innovazione. Quando si dice "il potere delle connessioni".

Giovedì 5 Giugno 2014 © RIPRODUZIONE RISERVATA

TORNA ALL'INIZIO

posteditori

Post Editori S.r.l. - società uni personale, via Nicolò Tommaseo 63/C, 35131 Padova, Ufficio del Registro delle Imprese di Padova, Numero di iscrizione PD 350106; VeneziePost - Registrata presso il Registro Stampa del Tribunale di Padova, n. 2253, il 17.12.2010. Mappe - Registrata presso il Registro Stampa del Tribunale di Padova, n. 1907, il 15.10.2004. Capitale Sociale sottoscritto: € 100.000,00, Partita Iva: 03948890284

Brand Design shalchieropartners.com; Realizzazione Tecnica Sinedita