

Il potere delle connessioni esterne

ALBERTO FELICE DE TONI



Il paradigma dell'innovazione aperta, formalizzato da Henry Chesbrough, si sta affermando all'interno delle grandi imprese come il modello di riferimento dell'innovazione. Il modello tradizionale viene definito

per contrapposizione innovazione chiusa. Il superamento di un modello classico di Ricerca & Sviluppo porta a un incremento di conoscenza sempre più fondato su sorgenti esterne; all'interno viene svolta l'attività chiave di connessione della conoscenza.

LA FORMULA DELLO SVILUPPO

La conoscenza esterna viene, cioè, riconosciuta, internalizzata e ricombinata. Per dirla con uno slogan, come l'innovazione chiusa è basata sulla R&S, così l'innovazione aperta è basata sulla Connessione & Sviluppo.

Il dispiegamento del modello di C&S richiede ai team interni di attivare due processi. Il primo è l'acquisizione di conoscenza distribuita esternamente presso università, centri di ricerca, fornitori, consulenti, clienti, comunità di pratica, concorrenti. L'acquisizione può essere regolata da contratti o accordi, oppure essere il risultato di semplici interazioni. 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.

BROKER DI IDEE

Generare nuove idee, conoscenze e soluzioni tecnologiche non costituisce più il compito fondamentale della R&S. Il nuovo ruolo della 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. Un caso eclatante è rappresentato dalla Geox. Il suo fondatore, Moretti Polegato, ha acquisito commercialmente la tecnologia della membrana traspirante, già sviluppata per altri scopi dalla Nasa, e l'ha brevettata per uso industriale applicandola al settore calzaturiero. 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.



PIONIERI DI STRATEGIA

Per le grandi realtà industriali il superamento della R&S a favore della C&S rappresenta una grande discontinuità

INNOVAZIONE APERTA

IL MODELLO, ELABORATO PER NECESSITÀ DALLE PICCOLE IMPRESE, PREVEDE LA CONNESSIONE DELLA CONOSCENZA INTERNA CON QUELLA DIFFUSA FUORI DALL'AZIENDA, GENERANDO UNA RICOMBINAZIONE UNICA

rispetto al passato. Per quanto riguarda le imprese di dimensione minore, invece, il modello della Open Innovation (OI) rappresenta le modalità con cui le piccole aziende hanno sempre innovato e continuano a innovare. Paradossalmente, nella formulazione dell'OI, le grandi imprese si sono ispirate a modelli da sempre declinati nelle imprese minori. Per una volta le microimprese hanno anticipato i grandi gruppi industriali nelle strategie di sviluppo della conoscenza.

In tal senso, i veri pionieri della OI 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.

EVOLUZIONE OBBLIGATA

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 C&S.

CAPACITÀ DI FARE NETWORK

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 fattore tre rispetto ad altri Paesi industriali, sia ancora riuscito a mantenere un buon livello di competitività e innovazione. Quando si dice il potere delle connessioni.