

# L'innovazione diventa 'aperta'

di ALBERTO FELICE DE TONI



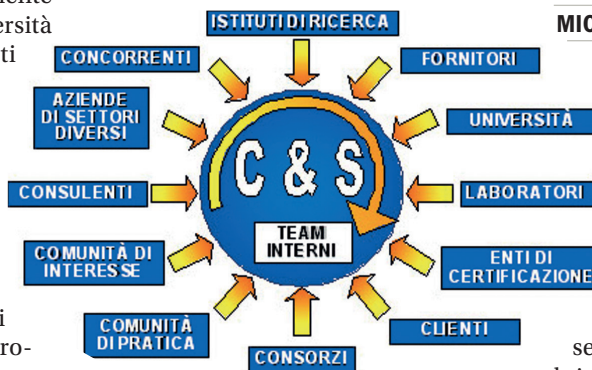
Oggi innovare significa attivare due processi fondamentali: mutazione della conoscenza e connessione e ricombinazione della conoscenza. Il primo processo è l'acquisizione di conoscenza distribuita esternamente presso centri di ricerca, quali università e istituti specializzati, e altri soggetti come fornitori, consulenti, laboratori di prove e misure, enti di certificazione, aziende di settori diversi, consorzi, clienti, comunità di pratica, comunità di interesse, concorrenti. L'acquisizione può essere regolata da contratti o accordi di cooperazione, 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.

## NUOVO RUOLO PER R&S

L'approccio dell'innovazione aperta, od Open Innovation (OI), assegna un ruolo notevolmente diverso alla funzione di 'ricerca e sviluppo' (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 individuare, internalizzare, 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 valorizza-

re la conoscenza distribuita.

Il modello dell'OI è alla base dell'attuale successo di molte aziende. Un caso eclatante è rappresentato dalla Geox. 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 grande successo di Geox non deriva 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.

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

## DISCONTINUITÀ CON IL PASSATO

Per le grandi realtà industriali il superamento della R&S a favore della cosiddetta 'connessione e sviluppo' (C&S)

## CONNESSIONE E SVILUPPO

INDIVIDUARE ALL'ESTERNO LA CONOSCENZA E ADATTARLA ALL'ATTIVITÀ INTERNA È SEMPRE STATA UNA LEVA COMPETITIVA OBBLIGATA DELLE PICCOLE AZIENDE, OGGI COPIATE ANCHE DALLE GRANDI

rappresenta effettivamente una grande discontinuità rispetto al passato: dall'innovazione chiusa a quella aperta. Per quanto riguarda le imprese di dimensione minore invece, riteniamo che il modello della OI rappresenti, meglio di altri, le modalità con cui le piccole aziende hanno sempre innovato e continuano a innovare.

## MICROIMPRESE COME PIONIERE

Paradossalmente, ci verrebbe da affermare che, nella formulazione dell'OI, 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 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. 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. Quando si dice il 'potere delle connessioni'.

*detoni@uniud.it*