

IL RAPPORTO

Open innovation, la collaborazione chiave per il successo: lo scenario in Italia

Home > Cultura E Società Digitali

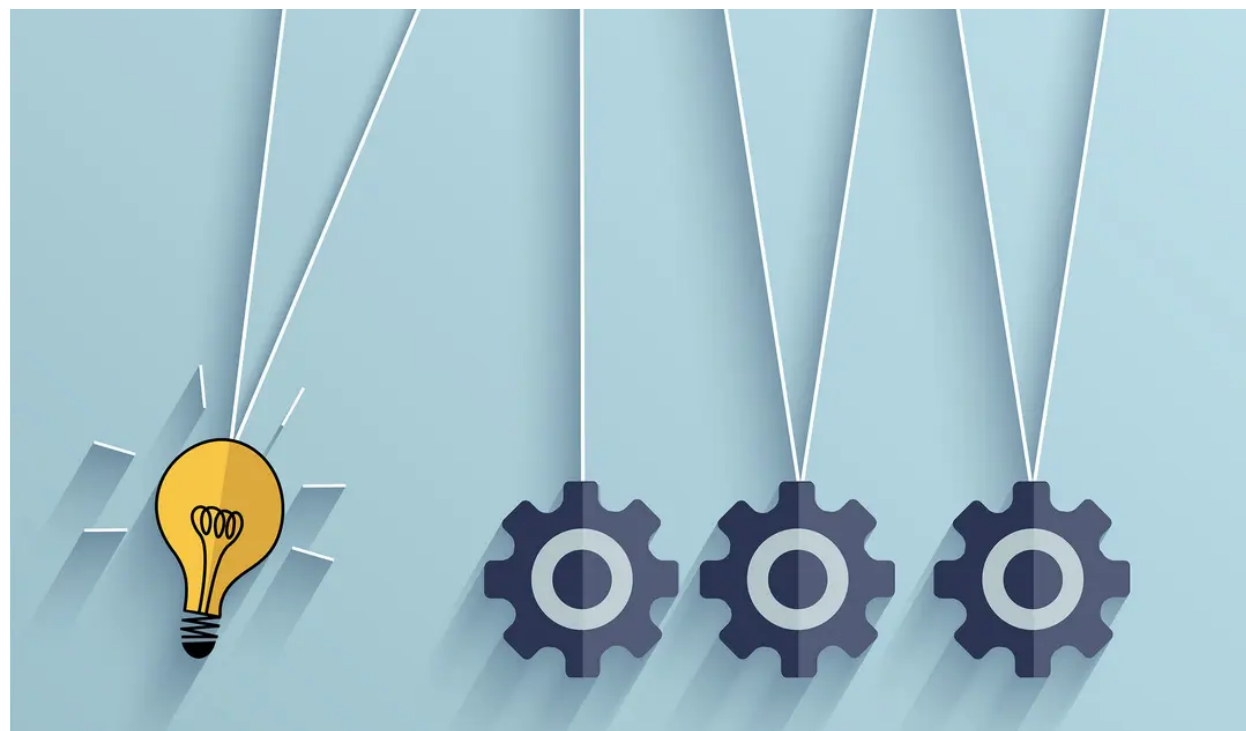


L'innovazione aperta è tra i metodi più efficaci per realizzare innovazione nelle imprese. Ma quali sono i fattori che portano a una strategia di successo, e perché non tutti riescono a sfruttarne i vantaggi? Il punto coi dati del rapporto annuale della Fondazione COTEC

6 ore fa

Paolo Di Bartolomei

Direttore Generale Fondazione COTEC



L'emergenza sanitaria che ci ha colpito dallo scorso anno sembra aver accelerato alcuni dei processi in atto nell'ambito della cosiddetta **open innovation**, enfatizzando i punti di forza dell'ecosistema dell'innovazione e rendendo chiaro come il ricorso a **collaborazioni con l'esterno** possa consentire ad aziende, corporate e PMI, di amplificare i progressi, condividere i risultati, aumentare la creatività e raggiungere più velocemente gli obiettivi.

Va detto però che **il panorama non è omogeneo a livello territoriale** e che l'innovazione aperta è riconosciuta come un

valore ormai radicato soprattutto da parte delle imprese di grandi dimensioni, mentre nelle realtà medio-piccole il modello fatica maggiormente ad imporsi.

Ma quali sono i **problemi** riscontrati dalle imprese e quali, invece, i fattori che permettono a un'azienda di raccogliere i frutti di una strategia di innovazione collaborativa?

Indice degli argomenti

L'open innovation in Italia: il rapporto annuale Cotec

Oggi l'open innovation è un modello ampiamente utilizzato in tutto il mondo e anche in Italia, in base alle più recenti rilevazioni, circa il 75% delle grandi imprese hanno adottato approcci di open innovation, sebbene con modalità diverse da caso a caso. L'Osservatorio open innovation 2020 registra che attualmente in Italia abbiamo circa ottomila partecipazioni Corporate nell'ecosistema delle Startup e PMI innovative e che negli ultimi 10 anni sono stati investiti oltre un miliardo e 700 milioni da parte di aziende Corporate in Startup e PMI; numeri che mostrano quanto anche in Italia le imprese credano sempre più nel valore aggiunto derivante dalla **collaborazione con imprese innovative**.

★ WEBINAR, 31 MARZO

DIGITAL360: Presentazione Bilancio 2020.
Vieni a conoscere il board

Amministrazione/Finanza/Controllo

Finanza/Assicurazioni



[Leggi l'informativa sulla privacy](#)

Email

Consente l'invio di comunicazioni promozionali inerenti i prodotti e servizi di soggetti terzi rispetto alle Contitolari che appartengono al ramo manifatturiero, di servizi (in particolare ICT) e di commercio, con modalità di contatto automatizzate e tradizionali da parte dei terzi medesimi, a cui vengono comunicati i dati.

[ISCRIVITI ORA](#)

È partendo da tale constatazione che la Fondazione per l'Innovazione **COTEC** ha deciso di incentrare il proprio **Rapporto annuale** sull'approfondimento di questo metodo dimostratosi tra i più efficaci per realizzare innovazione nelle imprese e presentarlo in un evento online il 24 febbraio 2021. Se è infatti chiaro a studiosi e imprenditori che il paradigma dell'open innovation rappresenta **una grande opportunità per le aziende** eccellenti, è importante capire come questo viene concretamente applicato in un contesto come quello italiano, frammentato e variegato soprattutto quando si parla di innovazione.

Il rapporto della Fondazione COTEC 2021, realizzato in collaborazione con Enel Foundation e l'Università Luiss Guido Carli, parte proprio dalla domanda su quali siano le condizioni che permettono a un'azienda di **raccogliere i frutti di una**

strategia di innovazione collaborativa, tentando anche una risposta da sottoporre a verifica: che i fattori chiave dietro al successo delle migliori imprese italiane siano riconducibili a modalità “aperte” di fare innovazione e dunque impresa. L’obiettivo della ricerca effettuata è stato quello di identificare questi fattori e spiegare come essi consentano alle imprese italiane di **innovare con successo** e di vincere nel mercato globale.

Cos’è l’open innovation

Il concetto di innovazione tecnologica è legato al concetto stesso di evoluzione della specie umana: ciascuna tappa della storia umana è stata caratterizzata dall’introduzione di importanti innovazioni tecnologiche che sono state possibili grazie al confronto, agli scambi e all’integrazione con realtà nuove e diverse. Parlare dunque di “innovazione aperta” (open innovation) sembrerebbe quasi una tautologia, in quanto la parola stessa “Innovazione” avendo come radice etimologica “novus”, indica proprio l’atto e l’effetto di introdurre concetti, metodi e strumenti diversi da quelli utilizzati precedentemente, attraverso fertili processi di contaminazione.

Quando dunque nel 2003 **Henry Chesbrough**, nel suo ormai celebre libro “Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology” ha introdotto il concetto di open innovation, non avrebbe dovuto attirare un’attenzione particolare, se non fosse stato per il fatto che, invece, questo concetto non era mai stato teorizzato prima e le aziende erano in gran parte preda dalla cosiddetta “sindrome NIH (Not Invented Here)”, che le spingeva ad applicare processi di innovazione “chiusa”.

Da allora, l’inarrestabile processo di globalizzazione e l’esplosione delle tecnologie dell’informazione, con la crescente disponibilità di dati unita a una capacità senza uguali di processarli, hanno determinato un forte aumento della competizione, costringendo le imprese, per sopravvivere, ad aggiornamenti continui e sempre più rapidi delle proprie competenze e ad una costante revisione dei propri modelli organizzativi, determinando, di conseguenza, la necessità per chiunque di “aprirsi” nei confronti dell’esterno e di cercare collaborazioni. Le aziende, anche le più grandi, hanno dovuto prendere atto che continuando ad operare, seppur con energia, in modo lineare, al massimo si genera evoluzione, ma non quella dirompente novità che solo l’innovazione è in grado di generare e che sola può garantire la navigazione nel tempestoso mare della **competizione globale**.

I vantaggi dell’open innovation

L’open innovation, in estrema sintesi, può essere definito come un paradigma che prevede che un’azienda possa accedere alle innovazioni disponibili sul mercato, integrandole con il proprio modello di business per promuovere ed accelerare processi di sviluppo. Questo metodo non solo consente alle aziende di “acquisire” le migliori e più promettenti innovazioni disponibili sul mercato, ma gli permette anche di **ottimizzare il time to market**, minimizzando dunque il tempo per passare dalla fase di ideazione del prodotto o servizio o alla sua immissione sul mercato.

Citando ancora Henry Chesbrough, in un articolo pubblicato sulla rivista Forbes alcuni mesi fa, nel pieno della prima ondata pandemica, “Good ideas can come from anywhere, making openness is an imperative in these times of crisis. And it is a damn good idea in other times as well.”

D’altra parte, è ormai chiaro che l’open innovation **non è un modello universale** e non sempre le aziende riescono ad utilizzare nel modo più appropriato idee nate da dipendenti, collaboratori, ricercatori o startup, per innovarsi. E spesso

falliscono nell'intento. Esse possono riscontrare **problemi di eccessiva complessità** gestionale e organizzativa o di mancanza di competenze adeguate, o anche semplicemente di **scarsa percezione dei benefici** e ciò determina una rinuncia ad applicare questo modello dopo un primo periodo di adozione, oppure ad intraprendere iniziative senza quell'approccio sistematico importante per rendere questo modello realmente vincente ed in grado di costituire una leva per la crescita dell'impresa.

L'innovazione nella cultura d'impresa

Ciò che sembra ormai chiaro, infatti, è che ricercatori e laboratori di ricerca sono senz'altro essenziali per lo sviluppo dell'innovazione, ma per convertire idee promettenti in business di successo, per far sì che un'azienda diventi e rimanga realmente competitiva, **l'innovazione deve essere parte integrante del tessuto culturale dell'intera organizzazione** e la forza motrice di tutte le sue attività. Come è stato dimostrato da vari studi a livello internazionale, il successo nell'innovazione è determinato più dalla specifica cultura e dal clima organizzativo dell'azienda che dall'entità degli investimenti in R&S.

È dunque proprio sull'importanza che rivestono i **fattori ambientali e organizzativi** nell'adozione di modelli aperti di innovazione di successo, che si focalizza il Rapporto COTEC, approfondendo questi aspetti che, sebbene siano stati ampiamente investigati nell'ambito degli studi di management, devono ancora essere indagati con riferimento alla loro incidenza sulla prestazione innovativa ed economica delle imprese.

I fattori che determinano il successo

La ricerca è stata effettuata su un campione di **200 medie imprese** particolarmente innovative intervistando figure apicali con esperienza aziendale e conoscenza di relazioni con l'esterno, giungendo a identificare, in particolare, alcuni aspetti in grado di spiegare i fattori distintivi delle aziende ad elevata performance.

- Appare innanzitutto evidente che i **"tradizionali" indicatori di apertura** delle aziende, basati sul numero di interlocutori esterni e sull'intensità delle relazioni intrattenute nell'ambito delle proprie attività di innovazione, da soli **non sono sufficienti a spiegare le differenze** tra imprese in termini di performance. Come era noto da tempo, fare open innovation non vuol dire dunque semplicemente aprirsi a idee e conoscenze esterne, e ciò è ancor più vero nel contesto italiano.
- Per aver successo, secondo i dati del rapporto, **le iniziative di open innovation devono essere adottate in modo complementare** a specifiche pratiche organizzative volte a migliorare il contesto ambientale e sociale interno (innovation climate). L'"apertura" verso l'esterno, nelle imprese ad elevata performance, è accompagnata da una complementare "apertura" interna che coinvolge le risorse umane. Le iniziative più virtuose sono legate alla creazione di squadre autonome ed eterogenee, caratterizzate da intensi scambi di esperienze e da condivisione di idee.
- I principi dell'open innovation per essere efficaci richiedono **la costruzione di un linguaggio comune**. Il networking, i contatti personali, gli scambi ripetuti e un gergo tecnico condiviso, rappresentano ancora oggi elementi cruciali di successo.
- Le aziende con performance elevata si distinguono da quelle con performance medio-bassa su tutti gli indicatori relativi alla **qualità delle competenze delle risorse umane**. Le aziende eccellenti presentano valori sistematicamente migliori sul numero di addetti high skilled (come, ad esempio, i laureati in discipline STEM), che fanno parte di squadre dedicate all'open innovation o che, più in generale, partecipano attivamente alle iniziative di innovazione dell'impresa.
- L'intenzione strategica e lo sviluppo di adeguate competenze interne non sono però ancora sufficienti a garantire il successo in termini di performance. Occorre anche tenere alto il **coinvolgimento delle risorse umane a tutti i livelli** attivando iniziative di cambiamento organizzativo che consentano, operando sulla cultura aziendale, di evolvere verso un

modello di innovazione nuovo e ad elevato potenziale in termini di redditività.

Come si fa open innovation nelle grandi imprese

Questo originale studio realizzato dalla LUISS con Fondazione ENEL sui fattori che influenzano il successo del modello di Open Innovation, ovvero sui presupposti necessari alla sua corretta applicazione, è affiancato nel Rapporto COTEC da una serie di “storie di innovazione” raccontate da soci della Fondazione – Enel, Eni, Intesa Sanpaolo, Leonardo e Tim – che in prima persona raccontano **come si fa open innovation nelle grandi imprese** italiane, approfondendo così anche i risultati (in termini di performance) di questi processi.

Ciò che emerge da queste storie è innanzitutto la varietà di iniziative e di soluzioni, spesso molto diverse tra loro, e che rappresentano best practice riconosciute a livello nazionale ed internazionale: dalle collaborazioni con le startup del sociale in Enel, agli hackathon di Leonardo con l'Aeronautica Militare, alla “StartUp Initiative White Label” dell’Innovation Center di Intesa Sanpaolo, ai TIM Open Labs, dove l’open innovation si coniuga con la ricerca corporate. Questi approcci diversi hanno però un fattore comune: quello della creazione di un contesto interno “aperto”, in cui si privilegiano fattori ambientali e culturali, legati soprattutto alla gestione delle risorse umane e al clima organizzativo, un contesto che deve accogliere l’innovazione e riuscire a farla propria.

Il legame tra innovazione e dimensione umana

Un ulteriore punto rilevato dallo studio merita di essere evidenziato: l’open innovation non è un modo per sostituire competenze interne all’azienda con competenze esterne. **Al contrario, senza adeguati investimenti in risorse interne e in capitale umano molte aziende falliscono nel tentativo di cogliere i benefici delle strategie di innovazione aperta.** L’open innovation va dunque utilizzato come uno strumento a disposizione delle aziende per consentir loro di entrare in contatto con conoscenza esterna, assorbirla e sfruttarla per accrescere il valore delle proprie risorse e competenze.

Viene dunque nuovamente confermata l’ipotesi di partenza dello studio, sull’importanza che riveste **il legame fra la dimensione umana e il modello di innovazione adottato** e dunque sulla necessità di un’attenta capacità di gestione manageriale per non perdere il potenziale innovativo delle aziende. Se ce ne fosse ancora bisogno, viene ribadito che ogni innovazione in grado di alimentare il motore delle aziende italiane di successo è, in fondo, una miscela di **idea**, di **invenzione**, nel senso della tecnologia, e di **impatto**, nel senso dei benefici, non solo economici, che l’innovazione porta. La domanda che dovrebbe essere affrontata dalle aziende che vogliono realmente intraprendere un percorso di Innovazione, dunque dovrebbe essere: quale tipo di cultura e ambiente aziendale sono necessari per permettere ai collaboratori di esprimere il massimo del loro potenziale propositivo e innovativo?

Alle risposte fornite dal Rapporto, sopra illustrate, una ulteriore è stata tentata dallo stesso Henry Chesbrough che si è collegato al workshop della Fondazione COTEC da Berkley, dove vive e insegna: “In questo Belpaese che ho cominciato a conoscere anche io – ha detto il professore – quello che servirebbe sarebbe **un po’ più di più fiducia tra gli attori del trasferimento tecnologico**. Le aziende non si fidano delle università, le università non si fidano delle aziende. Potrebbe essere più armonioso anche il rapporto tra piccola e grande impresa”. Insomma, in fondo la ricetta sembra semplice e nota da tempo: “l’unione fa la forza”!