

LANOVITA' / In un Forum a Milano sono state analizzate le cause che frenano i processi di innovazione soprattutto nelle grandi imprese. E sono state lanciate le nuove strategie

# Il business cresce con l' "open innovation"

Il modello che si sta affermando prevede ora un network composto da un numero limitato di università hub con le quali una specifica impresa può avviare un investimento congiunto in termini di ricerca e formazione. Gli esempi di Intel e di Rolls Royce Aircraft Engine

**CARLO ALBERTO PRATESI\***

**Roma**

**S**i dice che 110 anni fa Charles H. Duell, impiegato dell'ufficio brevetti statunitense, abbia pronunciato una celebre frase che suo malgrado è rimasta nella storia: "tutto ciò che si può inventare è già stato inventato". Da allora ci sono susseguite una infinità di invenzioni fondamentali e oggi, forse più di prima, si ha la sensazione che molto ancora debba essere inventato (o forse re-inventato) per andare incontro ai mutati scenari ambientali e sociali. Ma innovare è sempre più costoso e richiede uno sforzo culturale e organizzativo che, specialmente le grandi imprese, non sono sempre disposte a sopportare.

Questo problema lo ha affrontato Vijay Govindarajan, guru dell'innovazione (la più nota tra le sue pubblicazioni è il libro "Ten Rules for Strategic Innovators"), che divide la sua attività di ricerca tra l'università (insegna alla Tuck School of Business del Dartmouth College) e l'azienda (è consulente di molte corporation: General Electric, Coca Cola, Boeing, Colgate, ecc.) «Avendo studiato molte grandi aziende sono arrivato alla conclusione che quando si cresce si perde la capacità di innovare — ha detto nel suo intervento all'ultimo World Business Forum organizzato da Hsm a Milano — A benvedere, infatti, tutte le grandi organizzazioni in realtà non riescono a portare sul mercato la cosiddetta *next big idea* per almeno tre motivi che ostacolano il processo di innovazione».

Il primo ostacolo è di tipo "fisico": le grandi aziende non vogliono rendere

obsoleti gli investimenti fatti nelle infrastrutture e negli stabilimenti (basti pensare all'esempio di Blockbuster che fino all'ultimo è rimasta legata alla sua formula). Il secondo ostacolo è di tipo psicologico: i loro top manager, pur avendo a disposizione nuove idee, sono restii ad appoggiarle (Kodak aveva ideato la fotocamera digitale già negli anni '80, ma ha preferito lasciarla nel cassetto). Il terzo ostacolo è rappresentato da una sorta di miopia strategica che, secondo Govindarajan, si nota soprattutto quando queste aziende considerano come concorrenti aziende che, invece, potrebbero essere formidabili partner.

«In realtà oltre a tutto ciò c'è anche un problema economico — commenta Andrea Prencipe, docente di innovazione dell'università G. d'Annunzio e direttore scientifico del master Finmeccanica in International business engineering — negli ultimi anni l'incremento esponenziale dei costi e dei rischi associati alla ricerca ha messo in discussione il modello organizzativo tradizionale dei processi d'innovazione». Quello, in pratica, dei grandi centri di ricerca e sviluppo (pensiamo a Palo Alto della Xerox, o Almaden di Ibm) che avevano sporadiche collaborazioni con i laboratori delle università. «Oggi l'unico approccio promettente per generare innovazione è quello della *open innovation*, secondo il quale le imprese innovatrici assumono la fisionomia di integratori di sistemi (*systems integrator*), ossia organizzazioni aperte che hanno le competenze necessarie per individuare e integrare informazioni e conoscenze prodotte da altri».

La teoria dell'"Open Innovation" è stata formulata da Henry Chesbrough della Haas School of Business di Berkeley e si basa sulla constatazione che le fonti di conoscenza e innovazione sono

sempre più diffuse e le buone opportunità vanno colte soprattutto al di fuori della cerchia aziendale: quindi le imprese di ogni dimensione devono imparare a gestire un processo innovativo più "aperto" agli stimoli esterni. In altre parole occorre favorire un flusso di idee tra interno ed esterno che sia equilibrato e continuo: solo così possono emergere nuovi prodotti o modelli di business non convenzionali.

Il modello che si sta affermando è quello di un network composto da un numero limitato di università "hub", con le quali una specifica impresa avvia un investimento congiunto in termini di ricerca e di formazione. Gli esempi più interessanti sono quelli di Intel, che ha creato dei laboratori di ricerca (denominati *Labelt*) localizzati presso università eccellenti nelle aree tecnologiche e scientifiche di suo interesse, e di Rolls-Royce Aircraft Engine, che ha creato gli *University Technology Centre*, ossia laboratori universitari focalizzati sulla motoristica aeronautica in

Germania, Gran Bretagna, Italia, Norvegia, Svezia e Stati Uniti. «La scelta di ubicare i laboratori nei campus universitari deriva dall'assunto che la lontananza dalle mura aziendali, e quindi al di fuori delle pressanti richieste di innovazioni incrementali per soddisfare i clienti attuali, permette la generazione di idee radicalmente innovative (ossia le

tecnologie del futuro) secondo un approccio di tipo esplorativo» sottolinea Prencipe.

Su questa scia si è mosso il gruppo Finmeccanica, che dopo aver fatto una mappatura delle relazioni tra le sue varie imprese e il mondo accademico, ha scoperto una miriade di contatti con atenei, facoltà e dipartimenti ubicati in diversi contesti geografici. Oggi l'obiettivo dell'azienda è quello di razionalizzare il tutto creando un numero limitato di hub universitari, nei tre mercati di riferimento principali (Europa, Gran Bretagna, Stati Uniti) per soddisfare le esigenze di ricerca esplorativa di tutte le imprese del gruppo, promuovendo relazioni sempre più virtuose tra "eccellenze" industriali e accademiche.

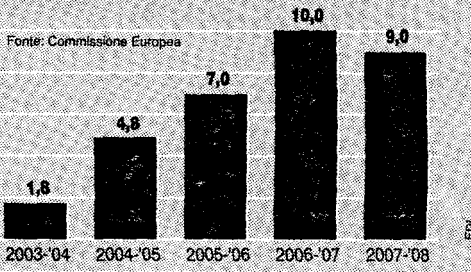
Un'altra modalità interessante per favorire l'innovazione attraverso i rapporti tra azienda e università è quella degli *in-house professor*, ossia docenti e ricercatori che per un certo periodo di tempo accettano di entrare all'interno di un'impresa per svolgere ricerca in modo continuativo e focalizzato (per esempio Govindarajan lo ha fatto in General Electric, mentre Prencipe lo è in Finmeccanica). «Lo scambio è reciprocamente vantaggioso: per l'università che può acquisire risorse e avere un riscontro continuo con il mondo reale delle imprese, e per le aziende che possono attingere alle conoscenze più avanzate in ambito accademico» conclude Prencipe.

\*Università Roma Tre.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## RICERCA E SVILUPPO, GLI INVESTIMENTI DELLE AZIENDE UE In %

Fonte: Commissione Europea



**I laboratori debbono essere ubicati direttamente nei campus degli Atenei**

Vijay Govindarajan guru di strategie innovative

**L'incremento dei costi e dei rischi ha messo in discussione l'organizzazione tradizionale**

Henry Chesbrough docente a Berkeley, guru della open innovation



## RICERCA E RICCHEZZA Tasso di crescita %

