

## I PIEMONTESI NON SI SCOMPONGONO... NEANCHE PER L'OPEN INNOVATION

*Un nuovo paradigma per innovare l'innovazione*

**Commissione Ingegneri  
per l'Innovazione dell'Ordine  
degli Ingegneri  
della Provincia di Torino**

Il nomignolo "boggia nen" che simpaticamente caratterizza il tipico piemontese d'antan richiama la riluttanza sabauda ad accettare le novità, lo sconosciuto, le proposte innovative. A questa connotazione, sovente si accompagna la ritrosia nel mostrare ad altri il risultato del proprio ingegno, sebbene la terra di Gianduja sia conosciuta nel mondo per l'estro e la creatività.

Ancora oggi, il piemontese sembra aver mantenuto questo profilo, anche tra i colleghi ingegneri. L'Ordine di Torino, con il supporto della Commissione Ingegneri per l'Innovazione, ha tentato già da due anni di fare uscire allo scoperto il talento dei suoi iscritti, indicando un premio per l'ingegnere innovativo. Risultato? Un manipolo soltanto di proposte. La stessa accoglienza tendono a ricevere i seminari sull'innovazione proposti dalla Commissione. E, addirittura, la Regione Piemonte con il Bando sull'Open Innovation ha ottenuto, come vedremo, scarso appeal.

Quest'ultima iniziativa mette a disposizione delle PMI ben due milioni di euro per programmi di innovazione in cui le aziende possono accedere ad un servizio svolto dal broker di innovazione pagando 3.000 euro. È un "gettone" di ingresso per entrare in contatto con 2 milioni di solution



provider nel mondo, se paragonato agli oltre 100.000 euro usualmente richiesti per un analogo servizio. Ad un anno dall'apertura del Bando triennale (febbraio 2010), solamente due servizi sono stati realizzati; altri sono in corso, ma la percentuale di adesione è minima rispetto all'aspettativa

(il target era di 150). Il gap proposto dall'Open Innovation è di livello epocale, un vero e proprio cambio del paradigma in base al quale nel

XX secolo è stato concepito il lavoro della R&D nelle aziende. La storia industriale parla di lunghi decenni in cui la Ricerca era svolta in laboratori che solo le grandi e grandissime imprese si potevano permettere (il cosiddetto paradigma della "Closed Innovation"). Sotto l'incalzare della strategia di breve profitto, ormai anche queste ultime hanno progressivamente ridotto l'impegno nella ricerca di base, ora ormai possibile quasi solo a livello istituzionale e continentale (ad esempio, il CERN). Nel contempo, il sistema produttivo è stato gradualmente deverticalizzato e le aziende si sono specializzate ed aggregate secondo filiere.

XX secolo è stato concepito il lavoro della R&D nelle aziende. La storia industriale parla di lunghi decenni in cui la Ricerca era svolta in laboratori che solo le grandi e grandissime imprese si potevano permettere (il cosiddetto paradigma della "Closed Innovation"). Sotto l'incalzare della strategia di breve profitto, ormai anche queste ultime hanno progressivamente ridotto l'impegno nella ricerca di base, ora ormai possibile quasi solo a livello istituzionale e continentale (ad esempio, il CERN). Nel contempo, il sistema produttivo è stato gradualmente deverticalizzato e le aziende si sono specializzate ed aggregate secondo filiere.

### SEMBREREBBE QUINDI VENUTO IL TEMPO DI "REINVENTARE IL MODO DI INNOVARE"

La sfida del cambio strutturale di paradigma nella R&D è stata vinta già nei primi anni 2000 dal CEO di Procter & Gamble, A.G. Lafley che, lanciando il programma "Connect and Develop", realizzò la prima concreta e vincente applicazione dell'approccio Open. Lafley stimò che, per ogni ricercatore P&G, nell'intero pianeta operavano almeno 200 scienziati o ingegneri altrettanto preparati e talentuosi, per un totale di circa 1,5 milioni di potenziali inventori-fornitori. Già nel 2006 P&G, oltre a

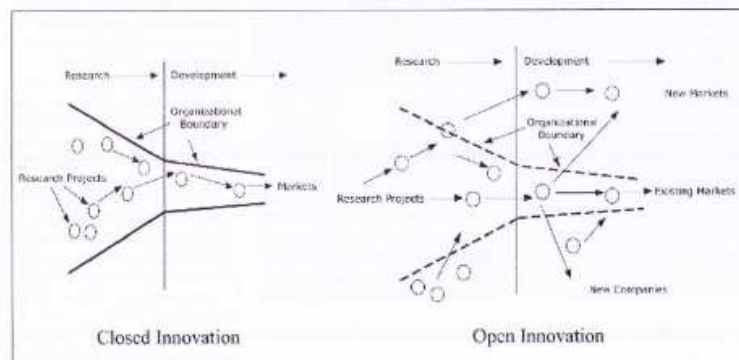


Fig. 1 - Il passaggio da un'ottica "Closed" al paradigma dell'innovazione aperta

strepitosi risultati economici, con questo approccio raggiunse importanti obiettivi tecnico-organizzativi:

- più del 35% dei prodotti possedevano elementi originati all'esterno dell'Azienda (nel 2000 erano solo il 15%);
- il 45% delle iniziative di "product development portfolio" avevano elementi chiave scoperti esternamente;
- la produttività della R&D interna era aumentata del 60%;
- il tasso di successo dei processi innovativi risultava raddoppiato con un contemporaneo crollo dei costi dell'innovazione (fig. 2).

P&G riuscì a varcare il confine che delimita l'azienda, guardando ad una rete globale di partner per generare idee e soluzioni tecniche per creare nuovi prodotti, generando di fatto il modello Open Innovation razionalizzato da Chesborough (2003). Il passaggio a questo nuovo paradigma è oggi ulteriormente facilitato dall'utilizzo delle nuove tecnologie digitali: il mondo di Internet permette connessioni e collaborazioni fino a poco tempo fa impensabili.

**SU QUESTO MEZZO SI MUOVE UN ALTRO PROTAGONISTA DELLA OPEN INNOVATION, IL "BROKER D'INNOVAZIONE"**

I broker accompagnano le imprese nel passaggio all'innovazione aperta: sono organizzazioni che collegano i "Commitment" (aziende che vogliono trovare ed usare il know-how già esistente nel mondo) con i "Solutori" (ricercatori, centri di ricerca, PMI innovative).

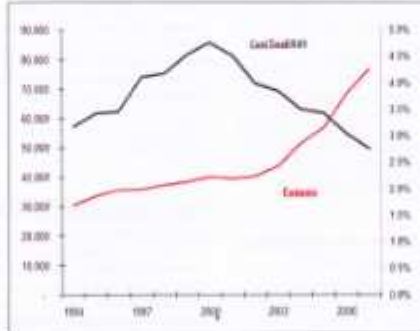


Fig. 2 - Gli effetti del programma "Connect & Develop" sui costi totali R&D (linea nera) e fatturato (linea rossa)

I broker mettono a disposizione della committenza la competenza per identificare l'area ed i problemi su cui trovare nuove soluzioni, il supporto per la loro identificazione, un portafoglio (worldwide) di inventori ritenuti appropriati per generarle e per accompagnare il Commitente nel processo di innovazione pianificata.

Se questo approccio risulta facilmente implementabile da grandi multinazionali (P&G, Google, 3M, Xerox...), i risultati del progetto regionale precedentemente illustrato non sembrano delineare un successo replicabile con le PMI nostrane.

**PERCHÉ TALE RÉTICENZA DA PARTE DEI PICCOLI IMPRENDITORI PIEMONTESI?**

Si ritiene che il problema di base sia correlato alla sfera culturale: mancanza di fiducia verso l'esterno, abbinata ad

un alto senso del mantenimento del saper fare acquisito direttamente sul campo, con fatica e sacrificio.

Il piccolo imprenditore ha una visione del processo d'innovazione tendenzialmente chiusa verso l'esterno, legando il successo strettamente all'esistenza di qualche piccolo segreto tecnico, tecnologico ed organizzativo. Il timore di lasciar trapelare questo know-how a terzi (come nel caso del broker d'innovazione) frena l'adesione a progetti di Open Innovation.

La PMI piemontese appare in grado di innovare, ma facendo affidamento sulla propria capacità di R&D ed appoggiandosi al massimo su un piccolo entourage di partner altamente fidati (fornitori, università, consulenti). Più è ristretto, più l'imprenditore si sente "sicuro" di non essere derubato del proprio know-how.

D'altra parte, la PMI non sembra ancora pronta a fare un salto logico come quello

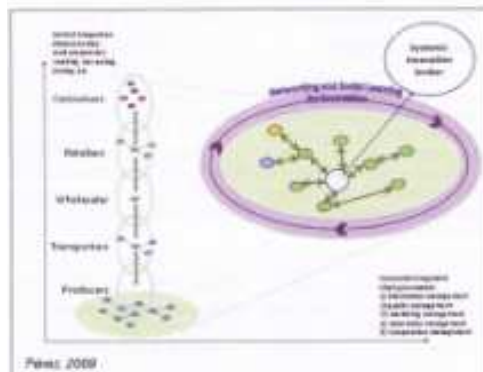


Fig. 3 - Dell'integrazione verticale a quella orizzontale: gli effetti dell'azione del broker d'innovazione all'interno della catena del valore

proposto dal modello "Open". Un limite, questo, fortemente penalizzante se annullato alla luce della recente indagine che IDM - Ceris - CNR hanno svolto per conoscere le modalità di effettuazione dei processi di innovazione all'interno delle aziende. L'indagine, condotta su PMI altamente innovative del territorio, evidenzia infatti la continua attività di innovazione: il 93 % del campione intervistato ha lanciato almeno un nuovo prodotto e il 76 % un nuovo processo negli ultimi 5 anni. La priorità della "customer

satisfaction" è il primo dei fattori di successo dei nuovi prodotti. I "vantaggi tecnologici" si collocano al secondo posto (50 % di ingegneri tra i rispondenti), seguiti dal riconoscimento alla creatività e dalla tempestività del timing. L'intensa attività di innovazione emerge positivamente, ma tra problematiche rilevanti. Tra le cause di insuccesso, le PMI indicano:
 

- l'insufficienza di fondi,
- difficoltà di tipo organizzativo/strutturale,
- l'inadeguata dotazione di risorse umane,
- le difficoltà tecniche riscontrate in fase di esecuzione del

progetto. Il panorama delineato contiene tutti gli elementi favorevoli all'applicazione dell'Open Innovation nella PMI piemontese. Un approccio "Open", infatti, permetterebbe una rapida ed economica risoluzione dei problemi di natura tecnico/tecnologica, attenuando l'esposizione al rischio dell'innovare e permettendo apprendimento e crescita delle risorse interne in un'ottica di collaborazione con l'esterno e di "absorptive capacity". I piccoli-medi imprenditori sabaudi, invece, trascurano tali sostanziali vantaggi pur di mantenere il controllo del proprio territorio-patrimonio aziendale di know e know how. Eppure, sempre in Italia, la Regione Trentino Alto Adige ha creato una vera e propria piattaforma online dedicata all'Open Innovation, in cui semplici privati ed aziende artigianali offrono idee innovative e domandano soluzioni tecniche. La terra delle mele e del brut è così diversa da quella delle nocciole e dello spumante? L'Open Innovation è una sfida ancora aperta... chi sarà il "bagia net" che avrà il coraggio di crederci?

La Commissione Ingegneri per l'innovazione dell'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Torino ringrazia il dr. Andrea Pavia e l'ing. Ezio Rappoldo della società IDM per la fattiva collaborazione.