L'innovazione nell'era del digitale Il cliente diventa un prosumer

Sviluppo di applicazioni e implementazione di sistemi di servitizzazione: i driver per un'innovazione allineata al concetto di Open business model

di Giorgio Merli*

In due secoli di sviluppo dell'Economia e dell'Industria i nuovi prodotti e servizi sono stati nella quasi totalità concepiti e industrializzati partendo da un'idea 'tecnica o tecnologica' di una persona (inventore, imprenditore, scienziato o altro) o sviluppata da un team di persone appartenenti a un'azienda (tecnici, commerciali, ecc.). Diverse situazioni erano sicuramente delle 'eccezioni'. L'approccio era sostanzialmente quello del *product out*: veniva realizzata un'innovazione tecnologica o di prodotto-servizio all'interno di un'azienda e, successivamente, proposta-lanciata sul mercato (con o senza verifiche di marketing preliminari).
Negli ultimi 30 anni del secolo scorso un ulteriore contributo è stato dato dal Marketing. In questo periodo buona parte delle innovazioni sono state, infatti, generate dall'individuazione di nuove possibilità offerte dal mercato – a volte anche generando deliberatamente nuovi bisogni attraverso alcune strategie – partendo dalla formulazione dei *concept* di nuovi prodotti e/o servizi.
A cavallo degli Anni 80-90 si è aggiunto un forte orientamento alla soddisfazione del cliente (basato sul concetto di qualità totale), che ha portato a una sorta di logica di innovazione continua. Con tale approccio, introdotto inizialmente in modo quasi disruptive dalle aziende giapponesi (che hanno messo in crisi le aziende occidentali, specialmente nei settori automotive ed elettronica di consumo), i prodotti e servizi sono stati oggetto di *Kaizen* (miglioramento continuo) e contemporaneamente di innovazione continua, con un confine non nettamente distinto. Tale nuova strategia ha di fatto portato a un deciso cambio culturale, spostando sul cliente e sul mercato il baricentro delle sorgenti di stimolo delle innovazioni. Si è passati da una logica di *product out-Marketing* a quella della *customer satisfaction*-'Market-in'.
Così, tutta la catena cliente finale-produttore-fornitore veniva coinvolta nel generare innovazione partendo generalmente dalle opportunità di mercato (in uno scenario di mercato saturo dove il cliente domina con le sue scelte). In questo periodo si è infatti ridotta la percentuale di nuovi prodotti e servizi generati da pura innovazione tecnologica.

Open innovation

La pratica nota come Open innovation, il cui significato è quello di sviluppare nuovi prodotti attraverso contributi aperti da parte di fornitori e partner, ma anche di concorrenti, ha cominciato a diffondersi negli Anni 90. Dalle tradizionali aziende chiuse (*Closed innovation model*), dove il know how doveva essere rigidamente segreto e protetto, le aziende si sono orientate a forme di collaborazione esterna più o meno ampie (lungo le 'catene del valore' o, in modo ancora più aperto, in logica 'aziende virtuali' operanti in Sistemi olonici). Tra le prime applicazioni estese di tali concetti, si può sicuramente annoverare il caso di Procter & Gamble (P&G), che fece dell'Open innovation la sua strategia di riferimento nella prima decade degli anni 2000 e che generò ben sette dei prodotti mondiali non-food di ampio successo nel 2013 (aveva fatto ben 2mila accordi di innovazione con aziende esterne). Simile l'esperienza di IBM, che alimentò questa logica mettendo a disposizione di tutto l'ecosistema di business buona parte delle migliaia di nuovi brevetti registrati ogni anno, nella convinzione che il ritorno in possibilità innovative

* *Consulente di Multinazionali e Governi, Docente in Università in Italia e all'estero*

sarebbe stato superiore al risultato ottenibile attraverso i soli processi interni. Vennero attivati anche processi in rete (via Web) per coinvolgere tutto l'ecosistema interessato (dai propri dipendenti, ai fornitori, ai partner, ai clienti a chiunque fosse interessato). Tale nuovo concetto, cioè l'Open innovation, è ben descritta da autori quali il professore Henry Chesbrough e così semplicemente riassumibile:

- l'innovazione si avvale di competenze sia interne sia esterne;
- il valore di business generato da tale innovazione viene distribuito tra tutti i partecipanti.

Nell'ultimo decennio questo cambiamento di paradigma nelle strategie di innovazione è stato potentemente *overboosted* dallo sviluppo del nuovo scenario di business, oggi Internet-driven e digitalizzato. Di fatto la tecnologia è tornata a essere il principale motore dell'innovazione. Non si tratta però più di quelle *industry*, legate alle tipologie tecnologiche del settore e capaci di generare nuovi *offering* in logica di *technology out* (ovvero dall'interno dell'azienda verso l'esterno), ma di tecnologie trasversali che hanno 'virtualmente' innovato il modo di fare business. Questi nuovi strumenti digitalizzati hanno infatti rivoluzionato le modalità operative delle Supply chain e soprattutto, insieme a Internet, hanno sostanzialmente modificato le catene del valore e i modelli di business. Di fatto si è generato uno scenario 'liquido', dove business e innovazione vengono realizzati con modalità trasversali, interattive e proattive in tutte le direzioni:

- in monte-valle e viceversa (*down stream* e *up stream*), lungo le tradizionali catene del valore;
- trasversalmente tra le catene del valore che si sono ora riposizionate e riconfigurate in più ampi ecosistemi di business;
- attraversando diversi livelli di ecosistemi, dove infrastrutture, application, cluster, filiere, ecosistemi pubblico e privato, ecc. interagiscono continuamente in modo reattivo e proattivo;
- con contributi sinergici allo sviluppo dell'innovazione che possono provenire e andare attraverso diversi livelli e percorsi.

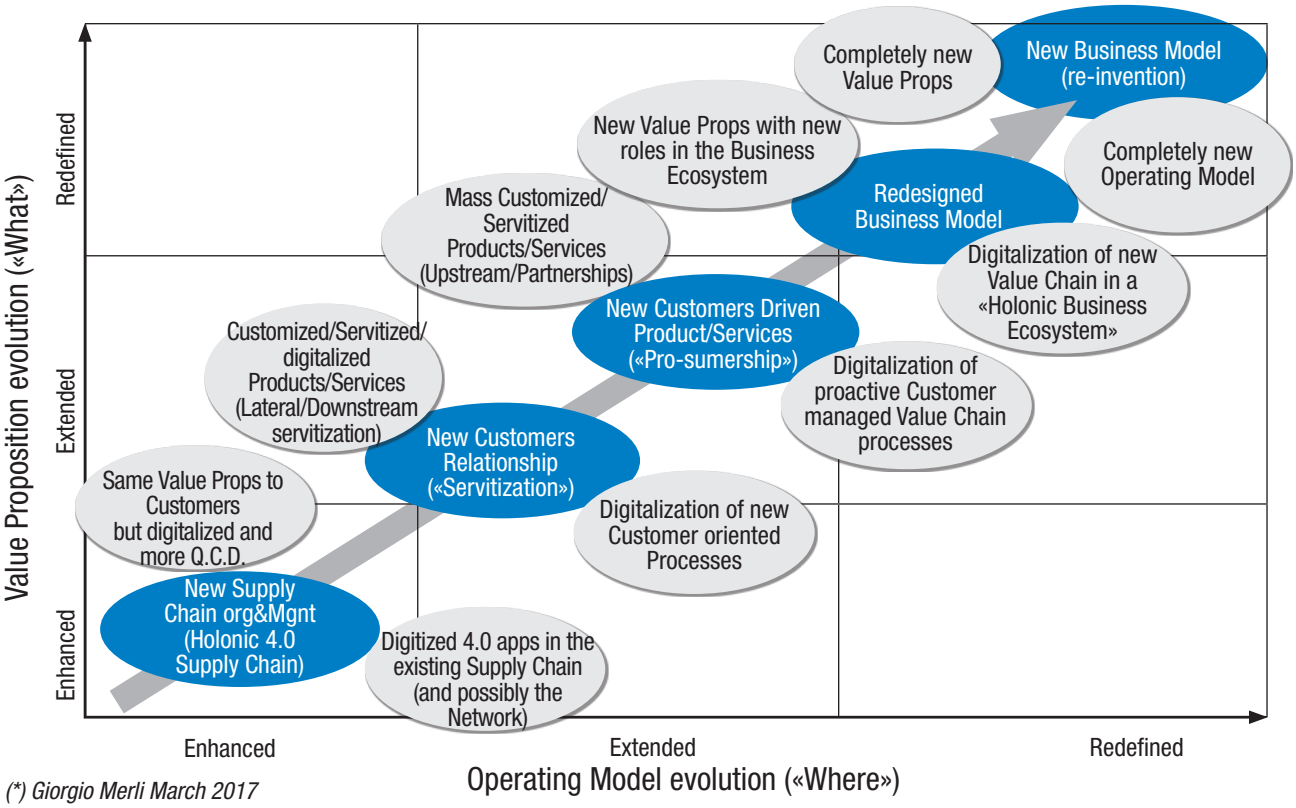
In tale contesto l'innovazione può nascere e svilupparsi in diversi modi senza vincoli e con infinite possibili combinazioni (esse stesse geneticamente 'liquide'). L'innovazione può nascere da una nuova App, da un bisogno alimentare, dalle necessità mediche per affrontare un'epidemia, da una legge, da un problema, da un'azienda, da un dipendente, da un singolo indipendente, da una startup, da una grande azienda, da un progetto pubblico, da un'università o, ancora, da una semplice casuale idea. In tale contesto le aziende, ma anche le comunità e i singoli, si

possono trovare in ruoli completamente diversi a operare come fornitori o clienti, come partner o concorrenti a seconda di diverse variabili: momento, prodotto, servizio, catena del valore, mercato, geografia, ecosistema, ecc. Si tratta della reale e completa realizzazione dei modelli individuati come Olonico-virtuali o Open business model teorizzati negli Anni 90 e diventati oggi realtà (quasi iper realtà), grazie proprio alla digitalizzazione e a Internet. Quindi l'Open innovation oggi non è altro che una logica e coerente componente del nuovo modo di fare business, quello dell'Open business model.

Per quanto riguarda il contenuto attuale dell'innovazione si possono individuare due stream-driver fondamentali a loro volta *overbooster* di Open innovation: quello dello sviluppo delle applicazioni digitali (applicabili praticamente a tutte le industry) e quello dello sviluppo della servitizzazione, applicabile anch'essa di fatto a tutti i prodotti e servizi. A tal riguardo, per meglio interpretare come procede e si realizza il processo innovativo nel nuovo contesto è bene capire come la digitalizzazione costituisca il principale motore o l'abilitante fondamentale a riguardo.

L'innovazione dei modelli di business e il ruolo dell'Open innovation

Le evoluzioni dei modelli di business nel contesto Internet-digitalizzazione sono per definizione frutto di un'innovazione ti tipo 'aperto', avvengono cioè in logica Open innovation. Esse possono essere interpretate attraverso la combinazione di diverse prospettive-dimensioni: l'innovazio-



(*) Giorgio Merli March 2017

Figura 1. Evoluzione dei business model. Fonte: elaborazione dell'autore

ne della Value proposition (prodotti e servizi offribili), del Modello operativo-produttivo, delle tecnologie abilitanti. Ognuna di tale prospettive può essere vista in sequenza evolutiva attraverso i seguenti step incrementali: potenziamento (*enhance*), estensione (*extend*), ri-definizione (*redefine*). In Figura 1 vediamo alcune tipologie possibili di configurazioni del modello di business in logica evolutiva, sintetizzandone in modo corrispondente le tre dimensioni (prodotti-servizi, modello operativo e tecnologia).

Livello 1. Innovazione attraverso la digitalizzazione dell'esistente

Si tratta dell'innovazione ottenibile attraverso la semplice digitalizzazione dei processi transazionali, gestionali e operativi già esistenti (all'interno dell'azienda, ma soprattutto con il suo network di fornitori, partner e clienti). Non cambia il modello di business nella sua struttura e neanche il modello operativo, ma la sola digitalizzazione del già esistente che – modificandone le modalità – genera vantaggi in efficienza e efficacia, con un discreto potenziale di maggiore business. Ciò tanto più viene applicato e inteso come innovazione dell'intera Supply chain attraverso un'innovazione congiunta della stessa da parte di tutti i player coinvolti (innovazione in modalità Open innovation paritetica).

***Livello 2. Innovazione attraverso la digitalizzazione dei processi in* down stream**

La digitalizzazione dei processi aziendali nelle loro fasi a valle, cioè nei rapporti di business con i clienti, consente di attivare nuovi business, costituiti da nuovi servizi associabili ai preesistenti. Si va dall'associare migliori o nuovi servizi ai prodotti tradizionalmente forniti, al concepire vere e nuove Value proposition. Questo fenomeno di ampliamento della 'dimensione servizio', in cui può addirittura essere trasformato un prodotto (con la vendita della sua fruizione anziché del prodotto stesso), è individuato con il termine "servitizzazione". Tali innovative modalità sono rese possibili da nuove tecnologie quali Internet of Things (IoT), cloud, Rfid, Qr, ecc.

Si pensi a tal riguardo alla gestione in remoto di macchinari che operano presso i clienti, al *car sharing*, al pagamento automatico di innumerevoli servizi con le App degli smartphone, a tutti i nuovi servizi digitali previsti nelle Smart city, alle autogestioni delle polizze assicurative, ecc. Si tratta di innovazioni che possono avvenire solamente in modalità 'open', data la necessità di rivoluzionare la catena del valore e di coinvolgere nuovi o diversi attori, primi fra tutti quelli che devono customizzare le loro innovazioni tecnologiche sulla specifica nuova offerta. In questa logica buona parte delle innovazioni riguardano la fornitura integrata di altri servizi

(specialmente nelle utility) e quindi il coinvolgimento nel business anche di nuovi partner o fornitori che devono quindi partecipare allo sviluppo delle nuove Value proposition (modalità Open innovation).

***Livello 3. Innovazione attraverso la digitalizzazione dei processi in* up stream**

Mentre la servitizzazione *down stream* riguarda la possibilità di offrire al cliente un migliore o maggiore servizio rispetto a quanto già fornito, nella dimensione *up stream* si tratta invece di proporre al cliente la possibilità di auto-configurarsi ciò che gli serve. Ciò avviene attraverso la messa a disposizione del cliente delle facility aziendali e della relativa filiera di fornitura. In pratica il cliente, da consumer-customer, quale era precedentemente, può così trasformarsi in 'prosumer', cioè in un cliente proattivo nella Supply chain che può generare quanto a lui necessario. La sua proattività può arrivare a diversi livelli in *up stream*.

Può limitarsi ad autoconsegnarsi ciò che trova nelle disponibilità già esistenti o programmate dal fornitore o può anche customizzarsi o addirittura progettarsi un prodotto o servizio su misura. Dopo le prime applicazioni da parte di Dell e Nike ('configura il tuo prodotto'), esistono oggi possibilità di autoprogettazione e consegna in numerosi settori B2C. Ma è notevole anche il trend a riguardo nel B2B. In questo caso si tratta, per esempio, della possibilità di autoconfigurarsi e autoconsegnarsi packaging personalizzati (con immagini e diciture che possono essere autonomamente modificate da lotto a lotto). A tali possibilità si aggiungono quelle di poter inserire componenti digitalizzati nel prodotto stesso. Mantenendo l'esempio del packaging si possono infatti inserire tag Rfid/Qr integrati nel package per gestire poi l'intera vita del prodotto sino al suo riciclo finale, passando per tutti i momenti gestionali e di customer experience. Queste applicazioni Rfid-based sono tipiche del settore FMCG-largo consumo e Retail. Analoghe applicazioni stanno ora diffondendosi anche nel settore dei farmaci e della sanità.

La digitalizzazione *up stream*, oltre a impattare fortemente sulla tipologia dell'*offering*, consente anche un notevole *up grading* delle prestazioni dei processi logistici e produttivi. Le opportunità a riguardo sono notevoli, ma i processi operativi devono saper supportare adeguatamente quanto descritto finora sul fronte cliente. Spesso sono proprio i processi operativi che, una volta digitalizzati, costituiscono essi stessi fonte di nuove possibili Value proposition. Prima fra tutte la possibilità di *mass-customization*, con il notevole contributo fornito dalle tecnologie 3D, dai sistemi di coboting e dai sistemi intelligenti di tracciabilità, quali l'Rfid e il Vkma (Visual knowledge management avanzato).

In questo livello di digitalizzazione il modello di business risulta fortemente innovato con un notevole *up grading* sia nei prodotti-servizi offribili al mercato, sia nel modello operativo, che a sua volta potrà predisporre potenziali per ulteriore valore nell'offerta (anche grazie alle continue evoluzioni della tecnologia). Tali innovazioni sono possibili solamente attraverso il coinvolgimento di numerosi partner e player monte-valle, in una stretta collaborazione in modalità Open innovation.

Livello 4. Innovazione attraverso la digitalizzazione dei modelli di business (redesign-enlargement)

La digitalizzazione abilita e sostiene facilmente anche la possibilità di individuare nuovi modelli di business nell'ecosistema in cui essa tradizionalmente opera. Si tratta in effetti più di una capacità di innovazione-creatività strategica che di nuove opportunità tecnologiche. Queste ultime sono già sicuramente presenti. Ciò che mancava sino a oggi era la capacità di guardare oltre i confini tradizionali dei settori di business e delle catene del valore. A volte è sufficiente porsi di fianco agli attuali clienti per trovare nuove e numerose opportunità di business. In effetti si tratta di cambiare prospettiva: dall'ecosistema del nostro settore all'ecosistema del cliente-mercato che riceve i nostri prodotti e servizi. La digitalizzazione, con la sua trasversalità e presenza nel mondo del Big data management, offre di per sé stessa nuove prospettive e stimoli.

È in questa logica che si possono inquadrare approcci già consolidati, quali per esempio nel mondo automotive, la vendita degli automezzi attraverso la vendita del servizio 'flotta gestita' (canale che rappresenta già più del 30% del totale del venduto), e il *car sharing*. Con le possibiltà offerte dalla digitalizzazione, tali servizi si vanno sofisticando sempre più (dal *pay as you drive* al 'ricaricar'). Tali nuovi modelli di business possono essere attivati all'interno delle organizzazioni esistenti, sfruttando attività per il nuovo scopo (*bubble in*), o creando nuove organizzazioni *ex novo* (*bubble out*). Tutto ciò ovviamente in logica 'aperta', coinvolgendo fornitori, partner e i clienti stessi. Evoluzioni simili si sono realizzate nel mondo dell'ICT.

Nel Pharma nuovi modelli di business sono invece nati ricercando opportunità di business nell'area Health management, attivando organizzazioni per la gestione della telemedicina, dell'assistenza infermieristica domiciliare, della gestione dei sistemi di analisi come servizio ai laboratori e agli ospedali (macchinari in comodato d'uso, con ge-

stione remota degli stessi, come sta accadendo nel packaging). Anche in questo caso ciò è stato ed è possibile solo attraverso processi di innovazione congiunta tra tutti i player coinvolti e coinvolgibili (Open innovation).
Nel mondo delle utility stanno velocemente nascendo nuovi modelli di business collegati ai nuovi servizi e tecnologie per le Smart city. Queste – e i loro servizi Smart – sono per definizione un mondo attualmente sviluppato con modalità di Open innovation a tutti i livelli e in tutte le direzioni. Tutto ciò è in peraltro continua evoluzione, grazie alle possibilità offerte dalla digitalizzazione.

Livello 5. Nuovi modelli di business (re-invention)
Il precedente livello di individuazione di nuovi modelli di business è comunque ancora legato alle attività già espletate dall'azienda nel suo ecosistema o esistenti in quello dei clienti, rispetto ai quali si ricercano nuove catene del valore, più o meno collegate. È però oggi in voga il caso di modelli di business inventati completamente *ex novo*, senza cioè alcun collegamento iniziale con il business e/o ecosistema in cui l'azienda già opera, oppure nati come startup innovative 'a prato verde' (*green field born*).
La possibilità di sviluppo di questi nuovi modelli può essere costituita dallo sfruttamento di nuove tecnologie o dall'individuazione di nuovi possibili business. Si tratta di combinazioni tecnologico-imprenditoriali, che hanno avuto come precursori Google, Facebook, Booking.com, Uber, ecc. Niente di tutto ciò sarebbe possibile senza innestarsi proattivamente nell'ecosistema circostante per sviluppare sinergicamente al suo interno i nuovi prodotti-servizi (Open innovation).

Open business e Open innovation: solo vantaggi o anche pericoli?

Nei livelli evolutivi descritti si realizza concettualmente e integralmente quanto previsto e sotteso dai modelli Open business-Sistemi olonici e cioè una configurazione strutturale e dinamica del mondo del business, connotata in logica di 'sistema organico' e non meccanicistico. Come nei sistemi naturali tutti i fenomeni interagiscono continuamente, influenzandosi vicendevolmente negli specifici ecosistemi circostanti (in modalità meta-sistemica), così sta ora accadendo anche nel 'mondo umano' e del business. Come in natura, per esempio, la temperatura modificata dall'uomo impatta sui livelli del mare, sulle piogge, sui venti, arrivando a influenzare poi il singo-

COLLABORARE PER INNOVARE E CRESCERE

di Annamaria Scirè

Annamaria Scirè, EMEA Talent Acquisition Manager di Docebo

L'evoluzione dei business e in particolare il crescente bisogno di innovazione sta incidendo sempre più sul mondo del lavoro e sulla società. Nell'ottica di una crescente digitalizzazione e informatizzazione non si può gestire il business senza creare delle vere e proprie sinergie attraverso dei sistemi di economia circolare in cui le aziende, i centri di ricerca e le università lavorano in maniera partecipativa per lo scambio di idee e risorse. E si percepisce ovunque la voglia costante di innovare e cambiare in meglio, anche attraverso meccanismi di co-creazione che coinvolgono talenti interni, clienti e partner.
Non solo si rende necessario cambiare il modo di apprendere delle persone in ambito corporate, ma anche presso scuole e università, per esempio attraverso Machine learning e Intelligenza Artificiale (AI). Le iniziative sono volte a favorire e influenzare la conoscenza nelle scuole superiori e negli atenei allo scopo di diminuire il gap tra mondo accademico e lavorativo e avvicinare insegnanti e studenti alle più recenti tecnologie del mondo Stem (le discipline scientifico-tecnologiche: Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica).

Formazione complementare come opportunità di espansione
È in questo senso che vanno lette iniziative aziendali che puntano sui giovani e in particolare su coloro che hanno voglia di esprimere il proprio talento, che dev'essere valorizzato attraverso partnership con il mondo della ricerca e educativo al fine di farne emergere tutto il loro potenziale. Ecco quindi che si sviluppano lezioni complementari di Machine learning e sviluppo di applicazioni *mobile*, progetti di alternanza scuola-lavoro, hackathon in Python Coding o in React Native con l'obiettivo di facilitare il dialogo tra giovani e aziende e dare vita a una vera e propria attività di mentoring, per aiutare a diffondere il know how in ambito tech. Per innovare bisogna lavorare con le comunità locali partendo dall'inizio del percorso formativo, in particolare proprio dalle scuole superiori, per arricchire le competenze di professori e alunni nell'era dell'AI. La continua ricerca di competenze è ciò che consente a un'azienda di registrare una crescita esponenziale permettendole di espandersi anche a livello territoriale, acquisire clienti e inserire in organico nuove risorse con un flusso costante.

lo individuo, così nel nuovo mondo del business le aziende, i governi e le singole persone interagiscono e si influenzano continuamente. E se all'inizio del secolo si poteva sostenere che esistevano al massimo sette collegamenti-passaggi ('gradi di separazione') tra due qualsiasi individui nel mondo, ora probabilmente tale percorso si è ridotto a quattro (o ancora meno), ma con un'ulteriore importante eccezione: il mondo del business, se vuole, ci può raggiungere in un solo passaggio, attraverso la nostra tracciatura e profilazione effettuata dai social.
Il trend dell'Open business, o Open innovation, nel suo grado di apertura sembra essere inarrestabile e indispensabile, ma comporta ovviamente dei rovesci della medaglia e alcuni rischi. Trascurando i pericoli tradizionalmente richiamati, cioè quello della perdita della proprietà intellettuale e della debolezza crescente delle barriere all'ingresso verso i concorrenti, che sembrano essere condizioni comunque necessarie proprio per mantenersi competitivi, stanno però emergendo nuovi e forse più importanti rischi collegati a queste aperture inevitabilmente digitalizzate. Questi pericoli e rischi non sono affatto limitati alla singola azienda o al business, ma riguardano tutti gli ecosistemi a tutti i livelli, compresi quelli delle modalità di esercizio della democrazia (la cosiddetta 'democrazia digitale'). La causa di tali pericoli è insita nella nuova realtà, oggi universalmente accettata della messa in rete di dati sensibili (aziendali e personali) con modalità che non sono affatto protette come ingenuamente avevamo creduto solo qualche anno fa. E ciò perché non si aveva socialmente idea della facilità di trasmissione delle informazioni e della sua difficile protezione.
Il mondo dei Big data è quello che ci fa operare (cittadini, consumatori, produttori, amministrazioni pubbliche, ecc..) molto più efficacemente, efficientemente, velocemente e 'comodamente', ma è anche quello in cui tutti i nostri dati sono quasi liberamente reperibili come pesci in un lago, usando adeguati strumenti di intercettazione. Dovremmo dire strumenti legali e non, ma purtroppo il mondo normativo e legislativo è rimasto talmente indietro a riguardo che la parte legalizzata e legalizzabile è inevitabilmente del tutto trascurabile rispetto a quanto sta accadendo e incapace per definizione a presidiarla. Data la velocità di sviluppo delle tecnologie social, si tratta in effetti di un inseguimento molto difficile, che al massimo si configura come una situazione del tipo 'Achille e la tartaruga' del paradosso di Zenone (non si potrà mai governarla realmente e totalmente).
Il tema della privacy, specialmente per quanto riguarda i nostri dati personali, è di forte attua-

lità, in quanto essi oggi sono di fatto facilmente accessibili. E purtroppo lo sono per usi propri e impropri, con notevole difficoltà a stabilirne i confini. Si pensi al tema dell'uso del tracciamento e del riconoscimento facciale o anche a quello molto banale delle telefonate da parte dei call center. Si tratta purtroppo solo della punta dell'iceberg di cosa sta accadendo e di cosa potenzialmente potrà accadere (raccomando la visione in YouTube del video *Pizzeria Google*).
Sembrerebbe un trend di non ritorno, ma per fortuna i nostri ecosistemi sociali e di business stanno diventando sempre più qualcosa di simile a Sistemi organici che, in quanto tali, sono in grado di creare degli 'anticorpi', anche se magari con un po' di ritardo). E così anche il Sistema organico-Business sociale ha individuato come limitare gli effetti di questa situazione 'troppo Open', generando dal suo interno un promettente anticorpo. Si tratta delle Blockchain, che non costituiscono una modalità di regolamentazione *ex-ante*, ma consentono di rimettere sotto controllo la diffusione e l'utilizzo dei dati sensibili, limitandoli in spazi più controllati e ristretti.
In realtà le stesse Blockchain sono nate come, strumento di ulteriore business, sfruttando la possibilità offerta dalla globalizzazione e da Internet di bypassare le frontiere politiche ed economiche. Ciò è avvenuto dapprima addirittura solo per creare valute sovranazionali e indipendenti e poi per canalizzare in modo autogestito da parte di catene pre autorizzate alcuni processi di business.
Ma il fatto che più interessa il mondo dei Big data e delle aziende che vi operano è costituito dal fatto che esse consentono di trasformare il problema della gestione dei dati personali e aziendali sensibili in una nuova opportunità di business che consente contemporaneamente di arginare il problema dei dati dispersi in un mare accessibile da chiunque.
Dal punto di vista aziendale e del business si tratta del tema e delle modalità di 'Data

OPEN INNOVATION: AFFRONTARE LE SFIDE SOCIALI E PERSEGUIRE UN VANTAGGIO COMPETITIVO

di Chiara Eleonora De Marco

Chiara Eleonora De Marco, Open Innovation Consultant di CiaoTech/PNO Group

Nell'epoca della trasformazione digitale, l'evoluzione di Scienze, Tecnologie e pratiche industriali sta imponendo una riconsiderazione degli approcci all'innovazione e, in particolare, del ruolo dell'Open innovation, che consente a singole organizzazioni di superare i limiti dei propri confini organizzativi e agire in collaborazione con altri attori, sfruttando efficacemente le proprie risorse congiuntamente a quelle di altri. Le grandi imprese, infatti, sono alla ricerca di tecnologie e soluzioni alle frontiere dell'innovazione, sviluppate da centri di ricerca e università da un lato, Piccole e medie imprese (PMI) e startup dall'altro. Mentre i primi cercano strumenti di valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica, i secondi inseguono sbocchi sul mercato, per inserirsi nelle catene di valore e scalare il proprio business. Accanto ai tentativi di attraversare la valle della morte tra i risultati scientifici e la loro commercializzazione, dunque, vediamo aziende che perseguono un vantaggio competitivo cercando di sviluppare e identificare rapidamente nuove opportunità, innovazioni e segmenti di mercato che consentano loro una crescita di business.

Orchestrare i processi per creare valore

L'Open innovation consente di allineare gli interessi di questi diversi attori, orchestrando collaborazioni in cui vengono perseguiti, in maniera congiunta, obiettivi comuni per la creazione di valore condiviso. In questo contesto, intermediari dell'innovazione e consulenti specializzati giocano un ruolo essenziale permettono alle organizzazioni di passare dalla creazione di valore aziendale alla creazione di valore maggiore per una molteplicità di attori che affrontano insieme sfide sociali complesse. Noi definiamo tale cambiamento come il passaggio "*From shareholders' value to stakeholders' value*". Nel far ciò, ogni organizzazione ha bisogno di definire chiaramente i propri asset, da mettere al servizio della collaborazione. Inoltre, è necessario individuare con chiarezza gli attori, i network e gli ecosistemi all'interno dei quali ogni organizzazione può contribuire in maniera più efficace, oltre alle modalità più efficienti di gestione di tali collaborazioni. Emergono nuovi strumenti digitali in grado di aiutare i consulenti – e tutto l'ecosistema – a scoprire innovazioni e potenziali partner. Questa fase esplorativa deve dispiegarsi in due direzioni: verso il passato, per sapere cosa già è stato ricercato, scoperto, inventato e sviluppato e verso il futuro, guardando ai maggiori trend tecnologici e alle priorità politico-sociali, individuando al contempo gli attori e gli ecosistemi più rilevanti e attivi. Servono metodologie di *intelligence* strategica che consentono di passare dalla 'Stupid innovation' alla Smart innovation, che fa leva su strumenti di Open innovation per evitare sprechi di risorse, convogliando i processi decisionali delle aziende verso investimenti consapevoli e strategici su opportunità reali di innovazione. L'Open innovation, consente di incrementare la competitività delle imprese attraverso prodotti, processi e servizi innovativi che rispondono alla necessità di un mercato sempre più dinamico e turbolento.

monetization', argomento oggi molto trattato nelle agende delle aziende operanti nei settori dei social, dell'ecommerce, delle telecomunicazioni e delle utility, ma anche delle assicurazioni, delle amministrazioni pubbliche, ecc. Infatti, le stesse aziende, con l'obiettivo di fidelizzare i clienti e per sviluppare ulteriore business, hanno ora bisogno di gestire in modo più regolamentato l'utilizzo di tali dati sensibili. Ciò può avvenire, e avviene, attraverso la canalizzazione dei dati disponibili in processi di Blockchain, cui devono partecipare sia le fonti e i fornitori dei dati, sia coloro che li possono utilizzare a scopo di business. Si tratta di una gestione aperta ai soli partecipanti alla filiera interessata.

Il presidio e il flusso dei dati vengono regolamentati attraverso Smart contract tra tutti i protagonisti della filiera, dove ognuno di essi deve avere il suo tornaconto. In particolare le figure sorgenti dei dati, quali i singoli cittadini o consumatori, che avranno diritto a *token* e altre forme di ritorno economico o di altro tipo. Quando si entra nel sociale o nella gestione pubblica e dei ruoli democratici, tali Blockchain assumono un valore ancora più elevato andando a impattare su modalità di democrazia digitale. In quest'ambito tali modalità possono essere asservite a controlli in top-down (si veda il modello attivato in Cina) o a partecipazioni democratiche attive in bottom-up (si veda il modello attivato nella comunità di Barcellona). È un tema molto delicato e le varie comunità (quella europea inclusa) si stanno interrogando a riguardo, creando gruppi di lavoro per stabilire le regole del gioco a vari livelli.

In conclusione l'Open Innovation non è nient'altro che un di cui del nuovo 'mondo open' in cui dovremo imparare a muoverci in modo sostenibile (economicamente, socialmente e con la natura, senza consumare la terra in modo irreversibile).