

Supply network synergy e open innovation

di Paolo Mondo

Le strategie di impresa sono totalmente o in larga parte dipendenti dall'innovazione: innovazione di business, di mercato, di prodotto, di tecnologia, di servizio, di marketing,

Tra gli **esempi emblematici** di innovazione di successo troviamo Apple, che ha cambiato il mercato dell'elettronica di consumo ed anche quello della musica, Uber, che ha rivoluzionato il modo di fare trasporto clienti privati, Amazon che ha reinventato la grande distribuzione sviluppando una logistica efficace.

E occorre innovare di più e più velocemente. Basti pensare alla frenetica competizione in corso tra case automobilistiche da un lato per sviluppare propulsori diesel con sempre minori consumi ed emissioni inquinanti, dall'altro ad introdurre motorizzazioni ibride o completamente elettriche. Un esempio di rapidità di rinnovamento di gamma e modelli è ancora una volta Apple che lancia l'i-pho-

ne XS e XS Max nel settembre 2018 dopo solo 10 mesi dal lancio del modello X; ed il modello 11 nasce solo un anno dopo.

Quello che meno spesso viene rilevato è che, poiché una parte ormai preponderante dei costi è generalmente fuori del perimetro aziendale, anche l'innovazione – così come la qualità ed il servizio – viene sviluppata nel **network di fornitura**. Le aziende si impegnano in una innovazione aperta a collaborazioni sinergiche con altre aziende, università, centri di ricerca, professionisti per individuare nuove idee e sviluppare nuovi prodotti e servizi. Il paradigma dell'innovazione aperta viene introdotto nel 2003 da **Henry Chesbrough** nel saggio "Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology", sviluppato nelle successive pubblicazioni, ed afferma che "le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche".



**Paolo
Mondo**

Paolo Mondo ha più di trent'anni di esperienza professionale, sia nell'Industria, sia nella Consulenza. Attualmente è Vice President Group Performance Improvement and Supply Chain Excellence in Maire Tecnimont, uno dei principali EPC Contractor internazionali. Prima è stato Executive Partner di Accenture con la responsabilità della Practice di Supply Chain Management. A lui faceva capo anche il Management Consulting in Medio Oriente. In precedenza ha ricoperto posizioni direzionali in Fiat, Electrolux, Impregilo.

“ Le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche ”

Henry Chesbrough

Tra i benefici riconosciuti dell'innovazione aperta ci sono un minore "time to market", non necessariamente minori investimenti e costi rispetto allo sviluppo interno ma probabilmente una migliore mitigazione dei rischi, una spinta alla capacità di innovare, un supporto a promuovere programmi di sostenibilità.

I modelli vincenti di questa pratica evidenziano alcune caratteristiche comuni.

Un approccio strutturato e sistematico. Portare al proprio interno e trasformare in un prodotto o servizio innovativo gli stimoli provenienti dall'esterno è possibile solo attivando comportamenti, valori, strutture organizzative, processi, strumenti che consentano di passare da un approccio non casuale e/o sperimentale ad una prassi gestionale integrata.

Una rapidità di introduzione. La pressione sull'innovazione è predominante nel "fast moving business" come consumer goods e high tech. In questi settori si è assistito a 3 ondate successive nell'introduzione. Prima gli innovatori come P&G già all'inizio degli anni 2000 con il programma "Connect + Develop". Poi i primi follower in tutte le industrie qualche anno dopo e, infine, in meno di dieci anni, un numero significativo di esempi consolidati come Danone, Akzo Nobel, Philips.

Un accesso esteso a tutte le possibili fonti esterne. Le fonti di conoscenza e di idee sono praticamente illimitate. Non solo i fornitori, ma anche clienti, centri di ricerca e università. P&G stima che per

ogni proprio ricercatore, ci siano almeno 200 tecnici o scienziati nel mondo del cui talento beneficiare (Fig.1).

Una definizione del livello di "apertura". Nello sviluppo di una strategia di innovazione aperta occorre rispondere alle tipiche domande: "con chi", "su cosa" e "come". In effetti il network di partner e l'ambito della collaborazione si possono progressivamente ampliare. Possiamo identificare quattro approcci in funzione dell'estensione della base di collaborazione e dei temi di lavoro (Fig. 2). Dalla più convenzionale cooperazione tra due aziende su un argomento specifico, ci si sposta lungo i due assi nel caso in cui si

abbia un'agenda precisa di innovazione con un obiettivo preciso su cui coinvolgere un network ampliato, ovvero che si abbia identificato un partner predefinito con cui intensificare gli sforzi ad ampio raggio in un'ottica di ricerca di base. Tuttavia, le aziende più mature sono in grado di seguire contemporaneamente diversi tipi di cooperazione, focalizzandosi su argomenti ora specifici ora indefiniti, a volte selezionando partner privilegiati, altre estendendo il coinvolgimento a contributori di varia provenienza. Per esempio, General Electric ha lanciato due iniziative chiamate "Ecomagination" e "Healthimagination Challenge" aperte ad ogni tipo di partner potenziale, incluso

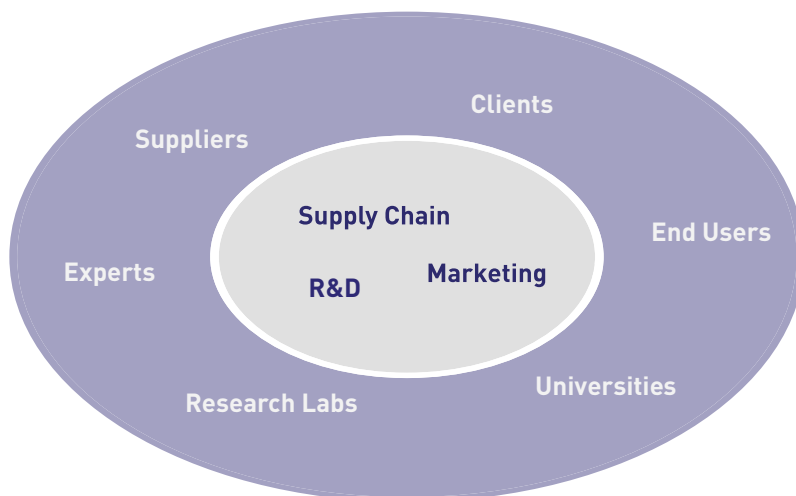


Figura 1: Attori dell'Innovazione

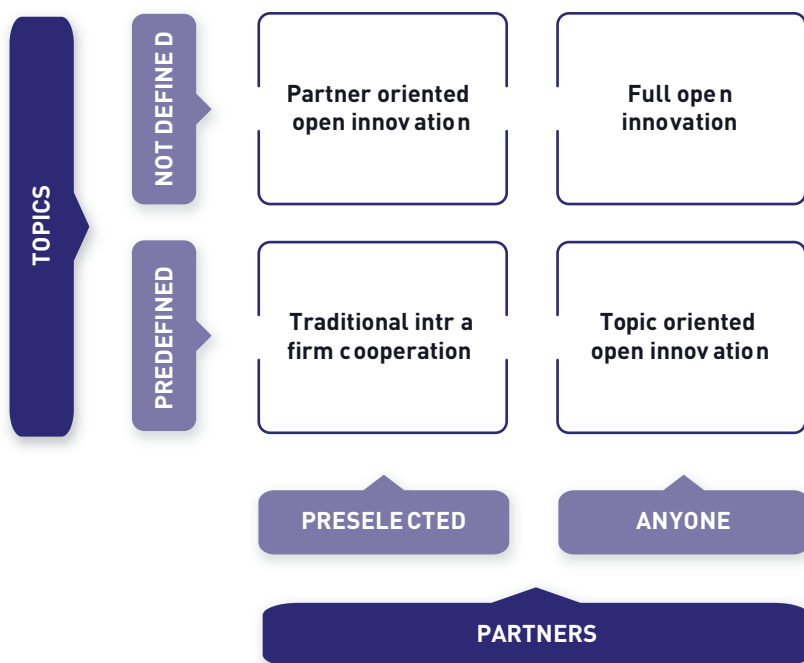


Figura 2: Matrice di apertura dell'Innovazione

singoli e piccole aziende, e mirata a raccogliere ogni genere di idee.

Una definizione del bilanciamento tra ampiezza e profondità della relazione con i partner. Idealmente si mira ad una cooperazione approfondita nella quale i partner non solo forniscono parti e generano idee ma si impegnano su un orizzonte temporale medio lungo a sviluppare progetti di innovazione congiunti. Questo è vero per progetti di ricerca e sviluppo così come per collaborazioni con fornitori dai quali ci si aspetta che impegnino una porzione della propria capacità produttiva. Tuttavia, costruire relazioni così approfondite con un grande numero di partner appare non perseguibile. Quindi occorre scegliere se privilegiare l'ampiezza della base dei partner ovvero la profondità della relazione con un numero limitato. Nel primo caso i driver di scelta sono la mitigazione dei rischi, la riduzione dell'incertezza, la maggior ampiezza del pool di competenze, ecc. Ad esempio GSK deliberatamente opta per un approccio

ampio al fine di ottenere accesso a maggiori conoscenze possibili. Nel secondo caso lo scopo è l'efficienza nella relazione e lo sviluppo di competenze specifiche.

Una gestione della partnership. Il modello ed il processo di gestione dei partner sono cruciali e devono coprire tutte le fasi di identificazione, selezione, attrazione e ritenzione. Dove il modello di innovazione è focalizzato sul tema specifico – ad esempio – l'identificazione del partner può avvenire alternativamente con un approccio "pull" attraverso un market place dedicato oppure con un approccio "push" in cui una struttura interna ha il compito dello scouting dei partner. In generale più l'azienda è matura, più si ritrovano processi strutturati e standardizzati, ma personalizzati in funzione del tipo di partner.

Un investimento nel processo. Un impegno importante di risorse dedicate all'organizzazione, allo sviluppo di competenze, di strumenti e di sistemi di

governance caratterizza tutte le aziende che si sono cimentate nell'innovazione aperta. Queste strutture dedicate possono arrivare a 25 risorse nelle aziende mature. Significativo è anche l'investimento in piattaforme di collaborazione destinate a rafforzare la stimolazione di idee, la loro raccolta e la collaborazione interfunzionale.

Una gestione del cambiamento. Fare innovazione aperta non è solo aprire una unità dedicata. Far evolvere l'attitudine dalla resistenza verso il "not invented here" all'entusiasmo verso il "proudly found elsewhere" è tutt'altro che semplice e lineare. Al contrario è probabilmente la sfida più difficile. Perciò la gestione del cambiamento gioca un ruolo fondamentale, ad esempio attraverso assunzione di nuovi profili, programmi di formazione dedicati, inserimento delle metriche di innovazione negli obiettivi individuali, ecc. L'obiettivo è far diventare la cultura dell'innovazione aperta una naturale componente del modo di fare innovazione. A.G. Lafley, già Ceo di P&G, usava dire che innovazione aperta non è qualcosa di speciale che solo persone speciali sanno fare, bensì come qualcosa che può diventare una routine e un metodo, traendo beneficio dalle capacità di tutti.

Una misurazione degli indicatori. Frequentemente all'enfasi attribuita all'innovazione non è associata una eguale importanza al modo in cui se ne misura la performance. Con il risultato che le metriche relative sono spesso insufficienti o non significative. Anche le aziende più evolute nella gestione dell'innovazione aperta non hanno ancora consolidato dashboard di KPI per l'innovazione. Con specifico riferimento all'innovazione aperta, due sono le dimensioni di misurazione possibili e non esclusive: indici di "apertura" (per esempio numero di partner, numero di idee generate al di fuori del perimetro aziendale) ovvero indici di "influenza" (cioè come l'approccio aperto impatta l'innovazione attraverso indici di input – e.g. investimenti in innovazione aperta – di processo – e.g. numero di progetti gestiti con innovazione aperta – e di output – e.g. numero di idee esterne validate). ■