

# Open: innovare il modello di business italiano

di *Riccardo Varaldo*

È un piacere proporre al lettore italiano un libro che ha riscosso notevole successo negli Stati Uniti e a livello internazionale per l'originalità delle idee e una grande ricchezza nei contenuti. Esso consente di riflettere su un elemento centrale dell'innovazione e cioè il cambiamento del modello di business. Henry Chesbrough dimostra che per comprendere le dinamiche e le strategie tecnologiche e competitive è necessario osservare come un'azienda indirizza le sue risorse nella realizzazione di nuove aree di attività e nella riconfigurazione della catena del valore. Il modello di business diventa pertanto il momento centrale del cambiamento, della scoperta di nuovi mercati e della creazione di valore. La lettura del volume porta così il manager e lo studioso a ragionare *out of the box* sui temi dell'innovazione e del cambiamento tecnologico e organizzativo, visti nell'ottica della nuova industria che ha nella conoscenza e nei servizi la principale fonte del proprio vantaggio competitivo.

Il progetto editoriale alla base dell'edizione italiana del volume *Open Business Model* è il frutto di un sodalizio scientifico tra il Laboratorio di Management e Innovazione della Scuola Superiore Sant'Anna (Laboratorio MaIn) e il *Center for Open Innovation* della Haas School of Business dell'Università della California a Berkeley. Ne è così scaturito un lavoro congiunto di Henry Chesbrough e Alberto Di Minin, curatore dell'edizione italiana, che ha permesso di arricchire il libro con casi di innovazione del modello di business, relativi a imprese e grandi gruppi italiani.

Questo volume non è l'unico frutto della partnership tra le due istituzioni universitarie. Un'altra importante linea di collaborazione è stata avviata per rinnovare l'architettura e i contenuti del Master in Management dell'Innovazione, che ha assunto il nome di *Master in Management, Innovazione e Ingegneria dei Servizi* (MAINS). Profes-

sori e ricercatori della Scuola hanno così potuto lavorare proficuamente con docenti dell'Università di Berkeley, prima al mondo a proporre un ambizioso progetto di ricerca e di formazione avanzata sulla *Service Science*, che va al cuore dei processi in atto di profonda trasformazione dell'economia e delle imprese. Si sono in sostanza poste le basi per un profondo rinnovamento culturale e scientifico del corso MAINS, con la seria prospettiva di poterlo mantenere all'avanguardia nel panorama universitario nazionale.

È forte e sentita l'esigenza in Italia di formare talenti aperti alla cultura dell'innovazione e preparati ad affrontare le sfide della nuova economia dei servizi e della competizione globale. Questa è la visione che ha guidato la Scuola ed i suoi partner industriali nel progetto del nuovo Corso MAINS, ai cui allievi mi piace dedicare l'edizione italiana di *Open Business Models*.

## Prefazione all'edizione italiana

di *Henry Chesbrough* e *Alberto Di Minin*

Per spiegare il «caso italiano» a un osservatore straniero, uno studioso di innovazione non può che partire da una considerazione fondamentale: il nostro Paese investe in Ricerca e Sviluppo (R&S) circa un punto percentuale del prodotto interno lordo, ovvero appena la metà della media OCSE. Poiché la componente pubblica di questa spesa è di poco inferiore a quella degli altri Paesi, è proprio la quota imputabile al settore industriale a rendere così mercato il divario rispetto alle economie più avanzate.

Da diversi anni ormai si discute della sempre più pressante insostenibilità di tale «deficit» di innovazione nelle aziende italiane, soprattutto di fronte all'incalzare dei Paesi emergenti nei settori tradizionalmente dominati dal Made in Italy. Se fino a ora, nonostante la scarsa propensione a destinare risorse alla R&S, le imprese italiane sono riuscite a presidiare con buoni risultati lo scenario economico mondiale, ci stiamo incamminando oggi verso un relativo declino, che molti studiosi imputano principalmente alla perdita di competitività e all'arretramento della presenza italiana nei settori in cui è cruciale e strategico lo sviluppo di nuove tecnologie. La conclusione di questa analisi è che sarà sempre più difficile per l'Italia riuscire a posizionarsi in una *terra di mezzo*, dove non sono presenti né vantaggi di localizzazione (come per i Paesi emergenti), né elevati tassi di sviluppo tecnologico (come nelle economie del Nord Europa).

Qualche cautela interpretativa è tuttavia necessaria. Non sempre l'innovazione tecnologica è l'elemento determinante del successo (o dell'insuccesso) aziendale. Tanti altri fattori contribuiscono alla buona performance commerciale di un nuovo prodotto o servizio. I ritorni di investimenti anche ingenti in R&S sono per definizione aleatori: come dimostra un rapporto del 2006 della Booz Allen Hamilton, non c'è netta correlazione tra la performance aziendale e la spesa in R&S.

Ecco che la chiave interpretativa offerta da questo libro e dalla linea di ricerca a cui esso si ispira, può essere utile per comprendere le dinamiche che caratterizzano molte realtà industriali.

*Open Innovation* (Harvard Business Press, 2003), il precedente libro di Henry Chesbrough, spiegava al manager l'importanza di guardare oltre i propri laboratori aziendali, andando a caccia di buone idee direttamente sul mercato, tra i concorrenti e i centri di ricerca pubblici, partendo dal presupposto che probabilmente «la persona più in gamba non lavora per me!» Inoltre, ricordava Chesbrough, un'azienda non valorizza le proprie nuove tecnologie esclusivamente attraverso la commercializzazione di nuovi prodotti o servizi, ma anche tramite contratti di licenza, con la formazione di imprese *spin-off* e altre forme di valorizzazione indiretta, in grado di contribuire con ritorni immediati e significativi alla salute finanziaria dei centri di ricerca interni.

Il paradigma dell'*innovazione aperta* è stato adottato da numerose aziende italiane, anche se, a sentire i manager di alcuni dei centri di ricerca più avanzati del nostro Paese, ciò si è verificato più per necessità che per un preciso disegno strategico. A fronte cioè di scarse risorse disponibili per la R&S industriale, in Italia sono sorti degli *open innovator ante litteram* che, senza conoscere le specifiche della teoria dell'innovazione aperta, hanno superato la sindrome del *not invented here*, hanno cercato sul mercato, e introdotto nei laboratori aziendali nuove tecnologie già sviluppate da altri e infine hanno percorso sentieri nuovi per arrivare alla commercializzazione dei progetti più avanzati, anche reperendo finanziamenti sul mercato allorché la casa madre si trovava ad attraversare periodi di magra.

Non sono probabilmente casi «da manuale», come quelli descritti da Henry Chesbrough per esemplificare lungimiranti operazioni di *Open Innovation*, ma si tratta senza dubbio di scelte coraggiose e spesso pure fortunate sul piano industriale, compiute su mercati in cui la concorrenza si fa sempre più agguerrita e si riducono i margini del vantaggio competitivo delle aziende italiane.

L'innovazione nel modello di business è l'oggetto di analisi del secondo libro di Chesbrough, che negli Stati Uniti ha ricevuto critiche molto positive. Gli è stato infatti riconosciuto il merito di aver concentrato l'attenzione su un aspetto spesso trascurato: la proiezione dell'intero insieme di risorse e capacità aziendali verso l'obiettivo del rinnovamento e dell'innovazione. Ecco dunque non solo uno stru-

mento teorico utile per riflettere sulle dinamiche dell'impresa, ma anche una possibile risposta al paradosso italiano, caratterizzato da casi di successo di aziende che si sono sapute distinguere sui mercati internazionali per la creatività delle soluzioni proposte nell'innovazione dei propri modelli di business.

La stesura dell'edizione italiana di *Open Business Models* ci ha dato l'opportunità di guardare alle nostre aziende più da vicino e di capire che anche in Italia ciò che può fare la differenza è un profondo rinnovamento nell'approccio al mercato, volto all'individuazione di nuove risposte alle sfide lanciate da un contesto globalizzato. In integrazione alle analisi di Chesbrough, proponiamo dunque al lettore i casi di ventitre aziende che nel panorama del mercato italiano esemplificano alcune delle teorie esposte nel testo. Ciò che a nostro parere emerge come un *leit motiv* dall'insieme di queste esperienze e che costituisce spesso la chiave di lettura del successo delle nostre aziende è l'avvenuta apertura del loro modello di business a proficue *contaminazioni* esterne.

Talvolta la spinta innovativa è arrivata dalle mutate condizioni ambientali: sono state le direttive europee a dettare l'adozione di un approccio maggiormente orientato all'innovazione in settori come i trasporti e il bancario (casi CR Firenze, Ferrovie dello Stato e SIA/SSB). In altri casi, sono stati i notevoli cambiamenti della compagine aziendale a rappresentare l'occasione per favorire processi di innovazione profonda nelle strutture organizzative (caso Intesa San Paolo). Per alcune aziende abbiamo notato come l'integrazione tecnologica e la sperimentazione di nuove linee di produzione siano state tentate grazie all'intesa con i propri clienti, pronti a condividere i rischi di commesse innovative (casi Almagora, Elmagora e Xerox). Un approccio aperto nell'interpretare lo sviluppo del proprio mercato ha permesso ad alcune affermate società di anticipare le esigenze dei propri clienti (casi Poste, FIAT e Vodafone). Alcune piccole e medie realtà, poi, hanno vissuto il processo di cambiamento del proprio modello di business come un'opportunità per distinguersi e competere con le grandi realtà nei settori industriali più diversi (casi EDRA, L'Oréal e Udinese Calcio).

Una questione cruciale nella messa a punto di modelli di business aperti è la valorizzazione degli *asset* di Proprietà Intellettuale. Anche in Italia abbiamo verificato che alcune realtà hanno integrato un'attenta gestione del proprio portafoglio brevetti con lo sviluppo delle tecnologie (casi Politecnico di Milano e STMicroelectronics) e con la

difesa dalla contraffazione, fondamentale per numerosi settori del Made in Italy: dall'alta moda (caso Damiani) all'alta tecnologia (caso SISVEL).

Le imprese italiane che ambiscono a diventare aziende globali, pur mantenendo una forte connotazione nazionale, hanno imparato ad adattarsi alla concorrenza introducendo innovazioni profonde nell'impianto organizzativo (casi Brembo e Tiscali), nella distribuzione delle proprie attività a livello internazionale (caso Finmeccanica), nella definizione di collaborazioni aperte con i loro fornitori più importanti (caso Targetti). L'esperienza delle grandi multinazionali straniere ha visto nel mercato italiano e nei suoi talenti occasioni uniche per assodare la validità di nuovi servizi (caso Ericsson) e di assetti organizzativi innovativi per i propri centri di eccellenza e laboratori (caso IBM).

Questa rapida rassegna offre al lettore un quadro incompleto, ma di forte impatto. È con piacere infatti che abbiamo riscontrato in Italia i segnali di una decisa vitalità, che si traduce spesso in prodotti e servizi dai forti elementi distintivi, apprezzati a livello internazionale. È la sfida del rinnovamento che deve guidare l'apertura non solo del modello di business delle imprese, ma anche del Sistema Italia, che oggi, come in tanti altri momenti della sua storia, è chiamato a ricercare nuove strade per superare il rischio declino e rilanciare la sua immagine nel mondo.

I nostri ringraziamenti più sentiti vanno agli imprenditori e ai manager intervistati per la realizzazione di questo volume. Sebbene errori e inesattezze siano responsabilità dell'autore e del curatore dell'edizione italiana, l'entusiasmo e la professionalità di queste donne e uomini d'azienda è stata per noi fonte di ispirazione.