

PUNTO SOSTENIBILITÀ LOGISTICA

Open Innovation: un nuovo

di Enzo Provedel
 Consigliere di SOS Logistica

Open innovation è un termine che si sta diffondendo con grande velocità in Italia per significare la nuova frontiera dell'innovazione. In una recente survey 2015-2016 che ho condotto su una quarantina di casi italiani di iniziative denominate "open innovation" c'è un fattore invariante ed è la connessione open innovation - start up. La start up è il soggetto beneficiario di queste iniziative ed è legato a filo doppio con l'innovazione "aperta". I promotori di queste iniziative sono banche, in testa Banca Intesa SanPaolo; grandi aziende come Finmeccanica (ora Leonardo), Enel, Edison, Telecom Italia; Fondazioni come Golinelli, Marzotto, Politecnico di Milano; incubatori come H-Farm e Poli-Hub. Un'analisi dei fatti internazionali rilevanti ci permetterà di individuare la relazione tra Open Innovation e logistica sostenibile.

Il nuovo paradigma di Open Innovation si sviluppa a partire dall'anno 2000 grazie a tre personaggi che è utile ricordare: C.K. Prahalad, professore alla Michigan University; Lafley, presidente di Procter & Gamble; Henry Chesbrough, professore alla Berkeley University, California. Il cambiamento che tutti e tre promuovono riguarda la co-creazione di valore: l'innovazione, di prodotti e processi manifatturieri, non è più confinata alla Ricerca & Sviluppo interna alle aziende, ma si apre a contributi esterni all'azienda, si sviluppa anche in luoghi nuovi, coinvolgendo nuovi attori nel processo creativo. Dunque cambiano i luoghi del "fare innovazione". Secondo il modello sviluppato da C. K. Prahalad, l'innovazione nasce in diversi luoghi e a diversi livelli:

Livello 1: l'azienda. Le soluzioni vengono prodotte con i dipendenti che ricoprono ruoli attinenti allo sviluppo del prodotto e del processo, come i tecnici progettisti, gli esperti di marketing, i tecnici di fabbrica e di logistica.

Livello 2: la rete "estesa" dei fornitori. Il prodotto è sviluppato in collaborazione con gli attori della supply chain e i broker di tecnologie.

Livello 3: la rete dei clienti-utilizzatori. Le esigenze specifiche vengono soddisfatte catturando le richieste del mercato attraverso focus group con i clienti e co-creando soluzioni con gli utilizzatori innovatori (i lead user) o in rete con tantissimi soggetti, quello che oggi chiamiamo "crowd-sourcing". Il confronto con tutti questi nuovi attori può offrire quindi un'ampia gamma di contributi in ottica green:

- fornitori: il co-design caratterizzato da criteri



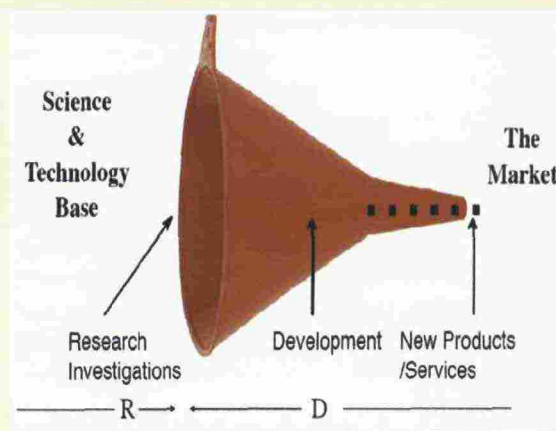
sito: www.sos-logistica.org email: segreteria@sos-logistica.org

di sostenibilità, abilita la creazione di prodotti a minor impatto ambientale, migliori prestazioni energetiche durante la produzione e l'uso;

- partner logistici: la loro collaborazione permette l'ottimizzazione intermodale;
- utenti-innovatori: la ricezione di proposte sostenibili genera idee per soluzioni green, nonché il miglioramento di quei prodotti valutati scarsi in quanto a prestazioni energetiche.

L'innovazione dai dipendenti. Un'altra risorsa di valore inaspettato risiede nei collaboratori aziendali, nei dipendenti. La metodologia del miglioramento continuo (Kaizen), sviluppata negli anni Settanta in Giappone, sta portando oggi ad attivare i dipendenti sulla filiera della logistica sostenibile. Ad esempio, i manutentori, i tecnici post-vendita e i progettisti possono apportare il loro contributo di competenze per tro-

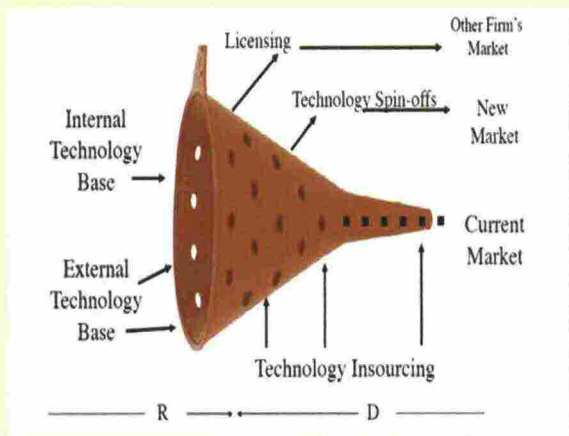
L'INNOVAZIONE "chiusa"



Fonte: Henry Chesbrough

paradigma "sostenibile"

L'INNOVAZIONE "aperta"



Fonte: Henry Chesbrough

sistemi informativi, CAD e circuiti stampati (24%).

Un paradigma dell'innovazione collaborativa. Attraverso l'open innovation l'azienda apre i cancelli alle competenze esterne, servendosi anche di broker, nuovi soggetti imprenditoriali che fanno da collegamento tra le aziende e i milioni di "solutori": PMI, innovatori, inventori, altre aziende, ecc. Fino agli anni 90 vigeva il modello di "innovazione chiusa": l'innovazione era creata dalla funzione R&D o attraverso la collaborazione con università ed enti di ricerca. Solo nel 2000 nasce il concetto di open innovation con la decisione della multinazionale P&G di affidarsi a fonti esterne per l'ideazione dei nuovi prodotti.

Un business case: NineSigma (www.ninesigma.com), che è un'azienda broker, leader internazionale, che collega oltre due milioni di solutori ("solution provider") ai committenti ("seeker") che elaborano le richieste di soluzione di problemi tecnici, tecnologici o di riduzione dei costi. Il modello operativo di NineSigma

vare nuove soluzioni creative ai problemi relativi a tre macro aree:

- smaltimento: nuove modalità di smontaggio e recupero (refurbishing) dei componenti, nuove applicazioni per ricambi obsoleti, riciclaggio, industrializzazione del ri-uso;
- retroazione di esperienza verso il design del prodotto e la produzione: possibilità di standardizzazione, ottimizzazione dei processi di fabbricazione e assemblaggio a minor consumo energetico;
- distribuzione: ottimizzazione delle attività di magazzino, trasporti interni ed esterni, riduzione degli imballi.

L'utilizzatore innovatore. Circa il 40% delle soluzioni che si producono nel settore industriale sono cross-innovation, ossia sviluppate attraverso collaborazioni esterne. Un esempio riguarda i consumatori con specifiche esigenze prestazionali che i prodotti disponibili sul mercato non soddisfano. Molti di questi consumatori posseggono le competenze necessarie per risolvere le mancanze e diventano perciò lead user innovator ossia promotori o ideatori di prodotti prima inesistenti. Ad esempio, negli sport estremi, la percentuale di utilizzatori leader che progettano soluzioni self-made è pari al 38%. La seconda percentuale più alta riguarda la componentistica meccanica (36%), a seguire

ma è organizzato in tre fasi:

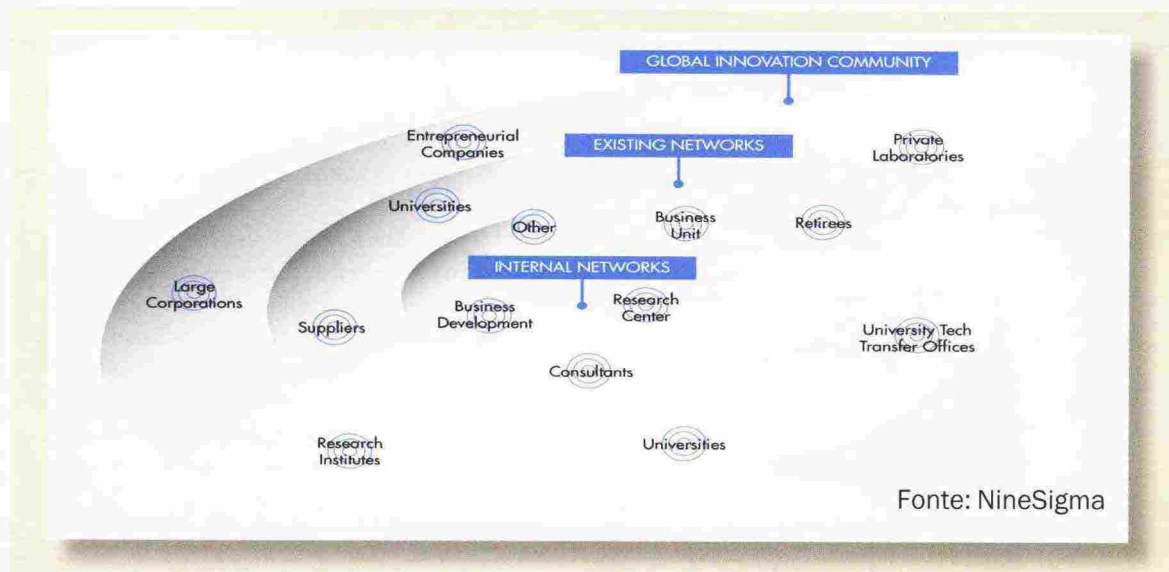
- il committente esprime la sua esigenza attraverso una richiesta, denominata "Request For Proposal", in cui vengono esplicitati i requisiti e i criteri di scelta, il budget, la tempistica;



- la richiesta viene distribuita ai solutori nel mondo, che hanno a disposizione quattro settimane per rispondere;
- il Program Manager di NineSigma prepara un quadro sinottico delle proposte di soluzione ricevute che aiuti il Committente a scegliere la soluzione più promettente. >

PUNTO SOSTENIBILITÀ LOGISTICA

LA RETE DELL'INNOVAZIONE



Fonte: NineSigma

Nuove soluzioni e nuove idee possono scaturire sia dalla rete interna all'azienda sia da quella esterna

Un caso di open innovation istituzionale: 'Energy Challenge del governo americano. Esempi di open innovation non mancano anche all'interno di istituzioni ed enti pubblici. Nel 2011 il governo americano, con il progetto Launch, ha richiesto l'aiuto della comunità internazionale per individuare dieci innovazioni per rendere il sistema energetico attuale più sostenibile, attraverso tecnologie e sistemi educativi orientati al buon uso dell'energia, e a nuovi modelli di business e di finanziamento. Tra i progetti vincitori si ritrovano proposte per la promozione dell'energia solare (The Solar Lantern Initiative in Kenya), sistemi di refrigerazione per le aree rurali e la creazione di un innovativo materiale che applicato alle finestre permette di controllarne l'isolamento termico e luminoso.

Cosa cambia per il Supply Chain Manager (SCM)? Cosa significa per il manager della logistica adottare un approccio Open Innovation? È il problem solving a ricevere i maggiori benefici. Infatti il SCM può contare, attraverso un approccio Open Innovation, sulle competenze e le esperienze esterne all'azienda in qualunque settore o paese queste si trovino. Il cambiamento maggiore per lui sta nell'analisi del problema, che deve essere completa, accurata e ben espressa per essere capita da chiunque posseda una soluzione tecnologica adatta a risolvere il problema con i vincoli di prestazione, costo e rapidità esecutiva richiesti. Open Innovation è un'estensione e un potenziamento delle capacità di problem solving. Cambiano i valori e le competenze del SCM? Il paradigma Open Innovation implica una nuova visione che si può descrivere attraverso due affermazioni, due "credo":

- la soluzione può essere trovata al di fuori della "mia" attuale organizzazione interna. Si deve superare la sindrome del "not invented here" e vedere questa attività esterna



come un in-sourcing di conoscenze e capacità e non come out-sourcing;

- la soluzione può arrivare da settori e soggetti non ovvi, non appartenenti alla mia filiera. Se mi occupo, ad esempio, di automobili potrei ricevere una soluzione da un soggetto che opera nel settore alimentare. Conoscenze e capacità sono così diffuse e orizzontali nel mondo, tanto che sono consapevole del valore della cross-innovation. ■

Questo articolo è la sintesi, autorizzata dall'editore [Franco Angeli](#), del capitolo 17 del libro "Logistica sostenibile - un'occasione di sviluppo&innovazione" scritto da Giulio Aguiari, fondatore di SOS Logistica e premio logistico dell'anno 2015 alla memoria, e da Renzo Provedel, attuale consigliere di SOS Logistica. Il libro è acquistabile online nel sito www.francoangeli.it. SOS Logistica ringrazia Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, nella figura del consigliere scientifico Alessandro Panaro, per il contributo alla sintesi.