

# Agenda

- Innovazione tradizionale ed aperta
  - Caratteristiche dell'innovazione tradizionale
  - Innovazione aperta
  - Modello di business dell'OI



# Open innovation e servizi

- L'Open Innovation andrebbe pensata come un superamento della *value chain*:
- Difficoltà nel differenziare i prodotti e mantenere la diversificazione nel tempo (commodity trap);
- Distribuzione aperta della conoscenza dei processi di business:
  - *Six Sigma*;
  - *Total Quality Management*;
  - *Supply Chain Management*;
  - *Customer Relation Management*.
- Difficoltà nel mantenere un vantaggio competitivo;
- Contrazione del ciclo di vita del prodotto

Nel settore IT i disk drive avevano un lungo ciclo di vita, con la maturazione dei PC e incorporazione degli HD in ogni PC, i disk drive hanno ridotto il loro ciclo di vita a due anni circa.

Dal 1990, un disk drive anche di grande successo durava nel mercato per soli nove mesi, dopo di che un nuovo e migliore prodotto era già disponibile.

# Open innovation e servizi



1. clienti “semplici consumatori” alla fine della catena del valore;
2. aziende “focalizzate sul comprendere” le esigenze dei consumatori;
3. “prodotto al centro”, descritto nei minimi dettagli ai potenziali clienti;
4. modello di riferimento: catena del valore di Porter.

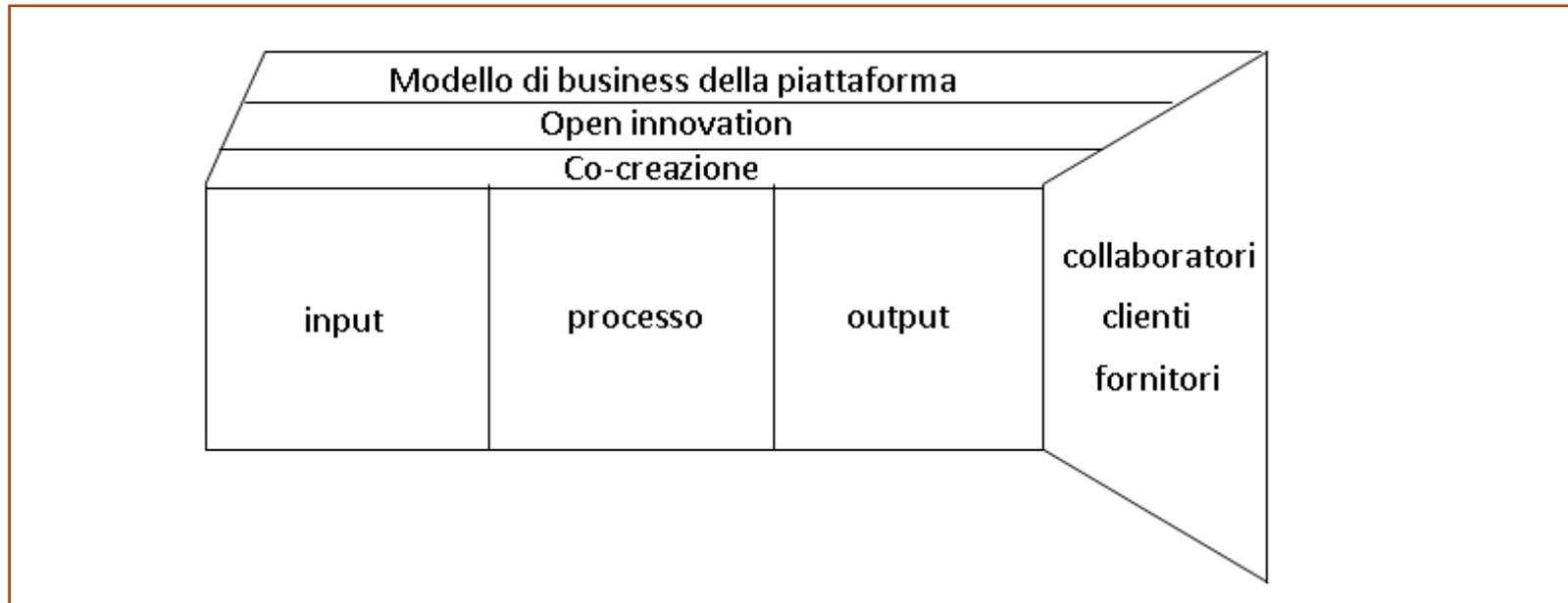




# L'innovazione basata sul servizio



"Quello che il cliente acquista e considera come valore non è mai un prodotto ma è sempre un servizio, che consiste in ciò che un prodotto svolge per lui".



# L'innovazione basata sul servizio

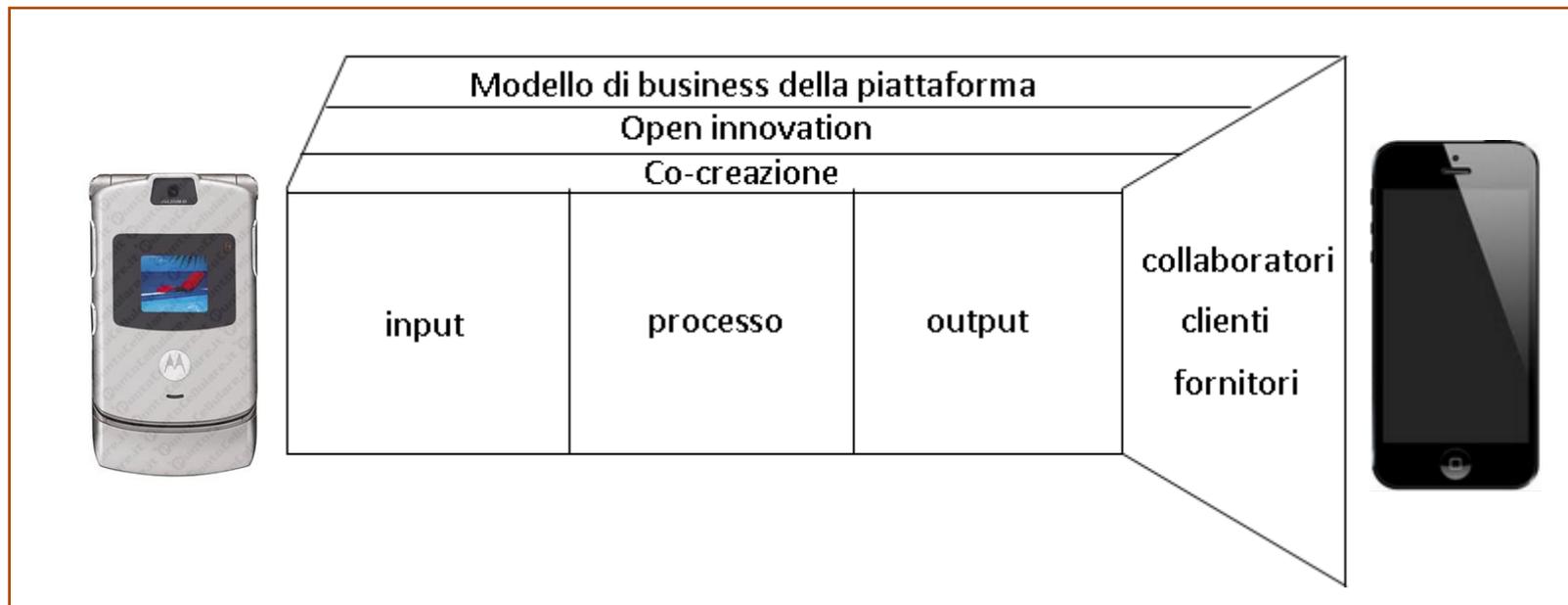


- 1) Co-creazione o “user innovation”: ruolo delle comunità nel sostenere l'innovazione (Franke e Shah, 2002; Bogers, Afuah, e Bastian, 2010; West & Lakhani, 2008): I consumatori svolgono cioè un ruolo attivo che va oltre il semplice feedback, dando la possibilità di suggerire, o addirittura di sviluppare i propri servizi o contenuti e collaborare con gli utenti nell'esplorazione all'esterno di nuove conoscenze e idee (von Hippel, 1988);
- 2) Open Innovation: modello di apertura verso stakeholder (es. competizione e collaborazione)
- 3) Business model basati su piattaforme: piattaforme tecnologiche → economie di scala e di scopo. Amazon non solo vende i prodotti ma è una vetrina che consente di vendere i prodotti a tutti gli altri.

# L'innovazione basata sul servizio



"Quello che il cliente acquista e considera come valore non è mai un prodotto ma è sempre un servizio, che consiste in ciò che un prodotto svolge per lui".

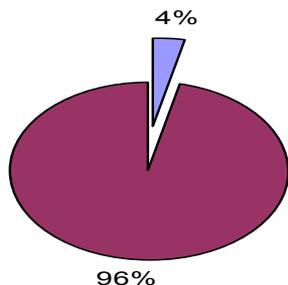




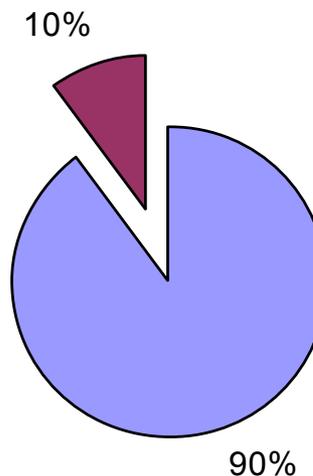
# Open innovation ed uso delle risorse

## Servizio di trasporto

Uso di una risorsa  
(es. autovettura di proprietà)



Uso di una risorsa  
(es. taxi)



Differenziale di uso

96% del tempo l'auto non è utilizzata. Proprietario unico responsabile della manutenzione, assicurazione, parcheggio e altri costi [nascosti]

La vettura è disponibile per il noleggio, con un autista, per il 90% delle ore dell'intero anno.



# Open innovation ed uso delle risorse

Avvalendosi del differenziale di utilizzo, i fornitori di servizi di trasporto possono sviluppare nuovi servizi per eliminare tali costi nascosti che molti clienti possono avere.

- \* Es. *UberPOP*: si tratta di un servizio di tipo "carpooling", in cui - attraverso l'app Uber - è possibile ottenere passaggi da privato a privato, che in quel momento vogliono condividere la corsa con qualcuno (*in Italia è in corso la riforma del codice della strada che prevede l'introduzione del carpooling*).

Prescindendo dal caso specifico dei mezzi di trasporto, l'idea chiave è:

Comprendere tutti i costi sostenuti da un cliente per sfruttare il differenziale di utilizzo:

Usando in modo efficace un bene sottoutilizzato, è possibile sviluppare nuovi modi per far risparmiare tempo e denaro ai clienti, realizzando maggiori profitti.

# La catena del valore incentrata sul servizio



*Citibank ed il bike sharing: servizi innovativi incentrati nella logica di uso.*

Citi Bike, sponsorizzato da Citibank

- Fase 1:

6000 biciclette disponibili in 330 punti a Manhattan e Brooklyn.

disposizione per i 14 mila newyorkesi che hanno già pagato i 95 dollari d'abbonamento e ricevuto la chiavetta.

- Fase 2:

Le bici sono a disposizione anche per chi le vuole affittare per un giorno solo (10 dollari) o per una settimana (25 dollari).

- Fase 3:

Implementazione al 100 per cento con 10 mila biciclette a disposizione in seicento punti .



# La catena del valore incentrata sul servizio



Servizi innovativi incentrati nella logica di uso

Fiat: servizi di stampa Xerox, con riduzione dei costi di stampa del 30%.



L'utilizzo di multifunzione Xerox unita al miglioramento dell'efficienza e produttività dei dipendenti, ha abbattuto i costi derivanti dall'infrastruttura IT globale.

Fiat è in grado di controllare regolarmente le prestazioni di business e i costi complessivi.

L'iniziativa interessa anche l'impegno verso lo sviluppo di iniziative di sostenibilità tramite strumenti quali il Calcolatore di Sostenibilità messo a punto da Xerox che consente di ridurre del 50% i consumi energetici.

# Co-creazione: un concetto alla base dell'open innovation



## Definizione di co-creazione

Strategia di business orientata a generare e realizzare un valore aziendale condiviso con il cliente.

Co-creazione e mercato: luogo dove aziende e clienti/consumatori condividono, combinano e rinnovano insieme risorse e capacità per creare valore attraverso nuove forme di interazione, servizio e metodologie di apprendimento.

Diverso dal modello tradizionale, dove sono presenti aziende attive e consumatori/clienti passivi.

Forma di innovazione aperta: le idee sono condivise piuttosto che tenute per sé.

Collegata ad altri termini come: contenuti generati dagli utenti; open source; crowdsourcing; social media.

# Co-creazione: un esempio



**NOKIA**  
Connecting People

- Contest finalizzato alla rielaborazione della suoneria "Nokia Tune";
- 2800 sound designer;
- 70 paesi;
- 6200 proposte diverse di rielaborazione del motivetto;
- Suonerie ascoltate 100 milioni di volte e condivise su social network;
- Giuria tecnica composta da sette "Big" del settore;
- Vincitore: un italiano con una versione "Dubstep edition";
- Concorso lanciato il 5 settembre da Nokia e Audiodraft, azienda esperta nel crowdsourcing musicale.



# Co-Creazione: ripensare il ruolo dei clienti

- Conoscenza tacita: “quello che non si può spiegare facilmente”, come insegnare a qualcuno ad andare in bicicletta (Chesbrough, 2010)





# Co-Creazione: ripensare il ruolo dei clienti

## Co-creazione e conoscenza tacita

- Si sviluppa presso una vasta gamma di settori, dal software all'hardware, ai giocattoli, alla musica.
- Si tratta di un modo per creare un profondo e intimo rapporto con i clienti, difficile da imitare per i concorrenti e in grado di superare la commodity trap;
- Nel tempo i clienti cambiano le proprie preferenze e chi fornisce i servizi muta nel tempo le caratteristiche della sua offerta.
- La conoscenza tacita interferisce con la capacità di fornitori e clienti di comunicare tra loro.
- Fino a quando non si prova ad interagire in prima persona, è molto difficile capire ciò che il cliente vuole veramente.



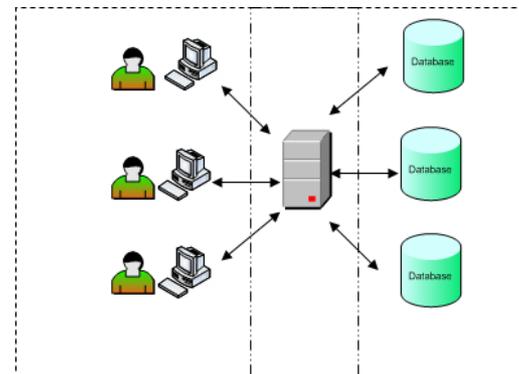
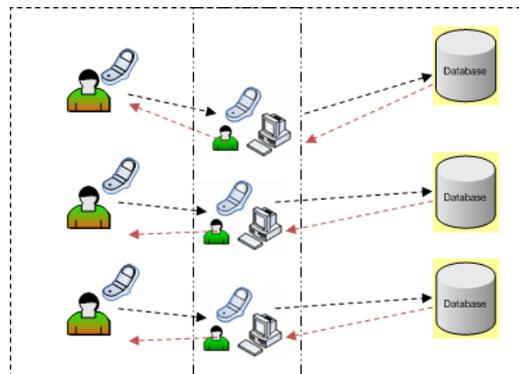
# Conoscenza tacita ed uragani

- \* *Dall'analisi dei dati (rilevati dalla piattaforma di vendita) sono emersi trend sorprendenti. Non solo il cliente richiedeva più torce, ma cambiavano drasticamente le abitudini di acquisto per tutta una serie di altri beni.*
- \* *Ad esempio, con l'arrivo di un uragano le vendite delle Pop-Tarts alla fragola aumentavano di sette volte rispetto a prima ...*
- \* *E il prodotto più venduto nell'attesa dell'uragano era la birra.*
- \* *Grazie a ciò, camion pieni di questi prodotti sono stati inviati con la massima urgenza nei negozi Wal-Mart prima dell'uragano.*
- \* *La maggior parte delle scorte inviate in previsione dell'arrivo dell'uragano è stata venduta subito.*
  
- \* **N.B. non sono stati fatti sondaggi o interviste, ma si sono analizzate le abitudini di acquisto (conoscenza tacita) attraverso l'uso della piattaforma.**

# Co-Creazione: ripensare il ruolo dei clienti



- Monitoraggio: lasciare che i clienti si documentino avendo accesso alle proprie informazioni attraverso l'apertura ai clienti del database senza alcun intermediario.
- No confusione, incomprensione o interpretazione errata della domanda.
- Errore nell'immissione delle informazioni on line: colpa è del cliente
- Maggior controllo: avere accesso ai servizi FedEx 7/24.
- Completa gestione del processo di spedizione del proprio pacco, ottenere tutte le informazioni necessarie, quando desiderato e nel modo più accurato possibile.
- Risultato: per tutte le parti coinvolte, dai minori costi per il fornitore, alla maggiore soddisfazione e fidelizzazione della clientela.





# Co-Creazione: ripensare il ruolo dei clienti

Usando il servizio Fedex:

I clienti raccontano le loro esigenze [esplicitano la loro conoscenza tacita] che non sono conosciute da nessun altro;

Danno una visione unica e completa della domanda che puo aiutare a differenziare l'offerta sul mercato.

Quando gli utenti utilizzano dei servizi che non sono messi a disposizione da altre aziende, il fornitore ha il vantaggio competitivo di capire di cosa la sua clientela ha effettivamente bisogno.

Fedex dimostra anche il ruolo molto importante che l'informazione svolge nel settore dei servizi.



## Concentrarsi sui clienti : partecipazione attiva del cliente

Il cliente:

- posto al centro, come modo efficace per innovare anche nei settori tradizionali:  
una strategia che nessuna ricerca di mercato potrebbe mai suggerire;
- non può essere semplicemente lasciato libero di ricombinare e modificare a sua discrezione;
- essere necessariamente guidato all'interno di confini ben definiti. Concetto di *user toolkit* per pensare l'offerta di servizi;
- ricombinare a suo gradimento i diversi servizi, limitando la scelta degli utenti agli strumenti posti nella cassetta degli attrezzi , porre dei limiti e delle condizioni a queste loro possibilità di modo che ciò che progettano sia effettivamente poi possibile e sicuro produrre.



## Concentrarsi sui clienti : partecipazione attiva del cliente

Gli utenti possono essere creativi e innovativi: le aziende devono mettere loro in mano i giusti strumenti per poter esprimere la loro creatività , e lasciare che siano essi stessi a ricombinare e modificare l'offerta, secondo i propri desideri.



### Wikipedia

Online, collaborativa e gratuita. Affronta sia gli argomenti tipici delle enciclopedie tradizionali sia quelli presenti in almanacchi, dizionari geografici e pubblicazioni specialistiche.

Wikipedia è liberamente modificabile: chiunque può contribuire alle voci esistenti o crearne di nuove.

*“Come si fa a competere con un gigante come Wikipedia che aggiorna in tempo reale le sue milioni di voci grazie al contributo – tra l’altro volontario – degli utenti?”*

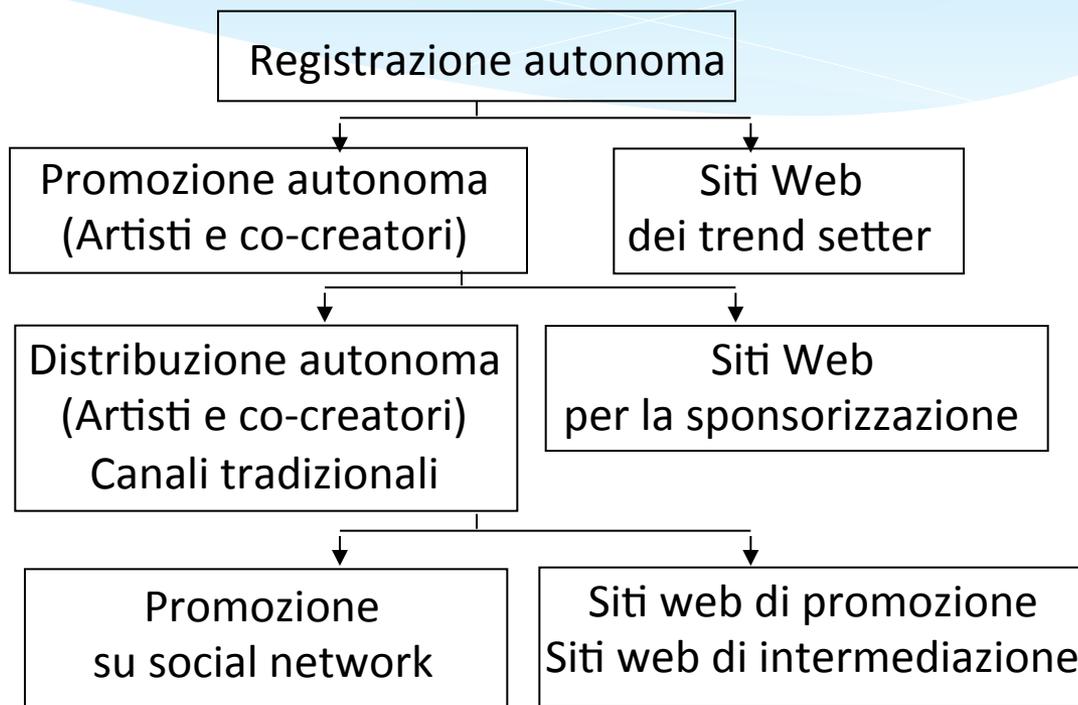
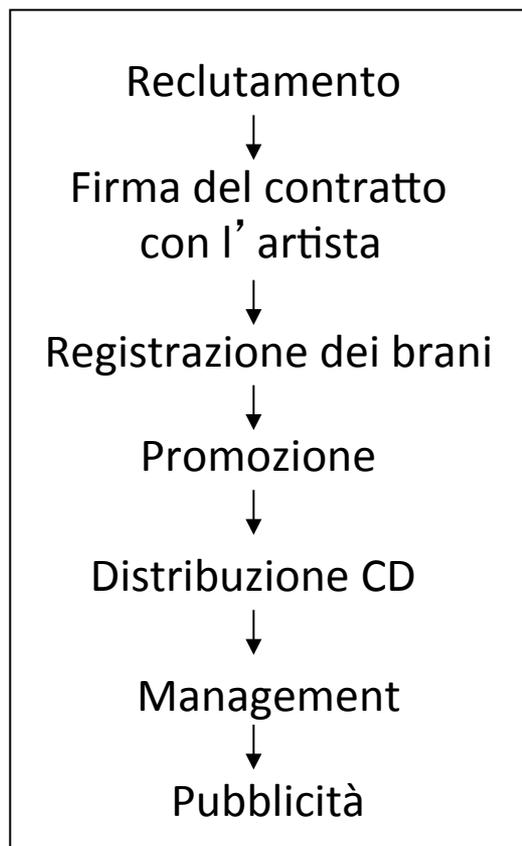
*A parte i nostalgici e gli amanti di quella che, in fin dei conti è un’opera d’arte (e di arredamento, per molti...) la maggioranza dei fruitori vuole informazioni attendibili, verificate, confermate e sempre aggiornate. Quindi, Encyclopaedia Britannica dirà addio per la prima volta dal 1768 alla carta”. [www.tecnocino.it/](http://www.tecnocino.it/)*



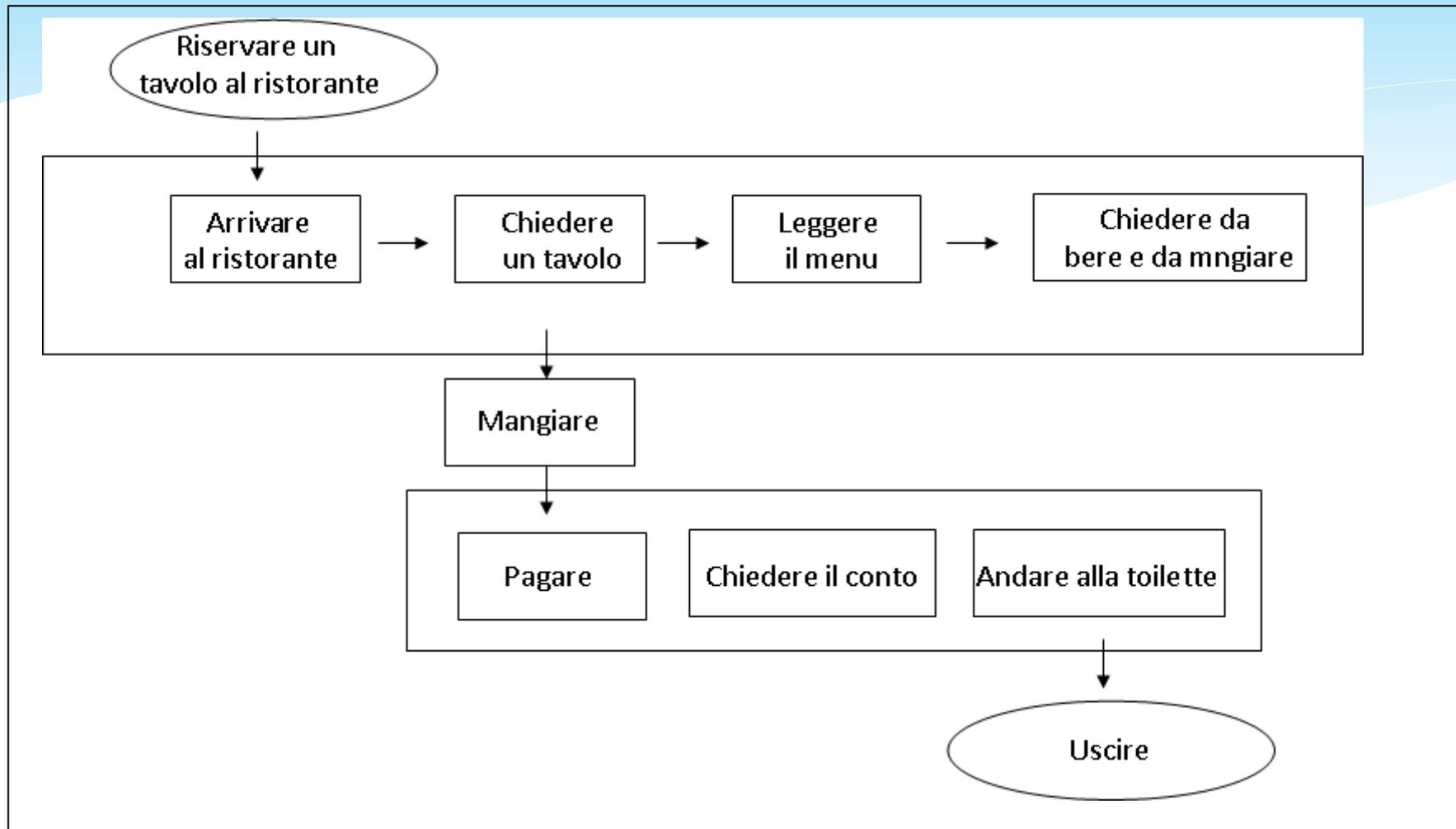
# Business model della musica nell' open innovation

Casa discografica  
tradizionale

Modello  
open innovation



# Uno strumento di visualizzazione per la co-creazione



# Una forma di co-creazione: Crowdsourcing



*Crowdsourcing* = Crowd + Outsourcing

- attività *online* partecipativa : web 2.0
- proposta tramite annuncio aperto e flessibile (verso un gruppo di individui): CIC
- realizzazione libera e volontaria di un compito specifico (apportando lavoro, denaro, conoscenze e/o esperienza);
- beneficio bilaterale: soddisfacimento di una concreta necessità, economica, di riconoscimento sociale, di autostima, o di sviluppo di capacità personali, vs. utilizzo a proprio beneficio del contributo offerto dall'utente.

# Open innovation



Colgate-Palmolive.

*Il gigante dei prodotti detergenti e per l'igiene personale aveva bisogno di un modo per iniettare il fluoruro di polvere in un tubo di dentifricio senza disperdere nell'ambiente circostante aria. Melcarek sapeva di avere una soluzione già prima di aver finito di leggere la sfida: impartendo una carica elettrica alla particelle, mentre si riempie il tubetto. Le particelle cariche del fluoruro sarebbero state attratte nel tubo senza alcuna dispersione.*

*"E' stata davvero una soluzione molto semplice", spiega Melcarek. Perché non ci avevano pensato in Colgate? "Sono probabilmente ragazzi senza alcuna formazione in fisica." Melcarek ha guadagnato 25.000 \$ per il suo impegno.*

# Una forma di co-creazione: Crowdsourcing

## InnoCentive

Lanciata nel giugno 2001 da Eli Lilly, un'azienda farmaceutica, come azienda di ricerca.

E' un nuovo modello di ricerca e sviluppo di tipo distribuito.

Fornisce un modo per cercare soluzioni ai problemi tecnologici tra le risorse esistenti: “solvers” e “seekers” di innovazione nelle seguenti aree:

Fisica, Ingegneria e design, chimica, matematica e computer sciences, life sciences, management e imprenditorialità:

- I solvers sono oltre 125mila, in oltre 175 paesi;
- Reward: premio tra i 10 ed i 100 mila dollari per le soluzioni migliori.

# Open innovation



Innocentive è un marketplace che mette in contatto dei “solvers” con dei “seekers” di innovazione nelle seguenti aree:

Fisica, Ingegneria e design, chimica, matematica e computer sciences, life sciences, management e imprenditorialità:

- I solvers sono oltre 125mila, in oltre 175 paesi;
- Reward: premio tra i 10 ed i 100 mila dollari per le soluzioni migliori.

# Open innovation



Le aziende Seeker sono grandi aziende di R&S, come Procter & Gamble, Dow, Eli Lilly, BASF, e altri.

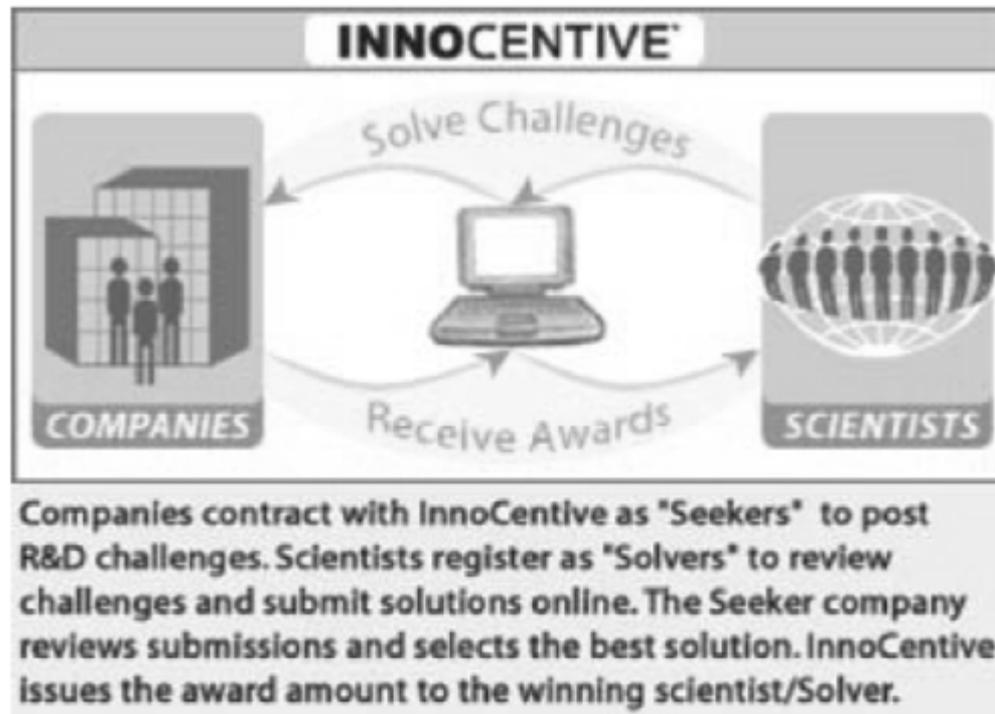
Usano InnoCentive quando sono alla ricerca di nuovi approcci e nuove idee, soprattutto quando sono perplessi in un settore di ricerca particolare.

InnoCentive fornisce l'accesso a una rete globale di più di 100.000 scienziati che offrono soluzioni con la speranza di vincere il premio/ contributo offerto.

La società facilita la formulazione di problemi e il posting, la visualizzazione della soluzione, la riservatezza, gli accordi sulla proprietà intellettuale, e l'aggiudicazione sul pagamento.

Usando questo approccio di innovazione distribuita o aperta, le aziende cercano di accedere ai talenti specializzati (decine di migliaia di scienziati) senza aumentare i costi fissi.

# Una forma di co-creazione: Crowdsourcing



Grandi aziende di R&S,  
Procter & Gamble, Dow,  
Eli Lilly

100.000 scienziati che offrono  
soluzioni con la speranza di  
vincere il premio/contributo  
offerto.

Formulazione di problemi, posting, visualizzazione della soluzione, riservatezza, accordi sulla proprietà intellettuale, e aggiudicazione sul pagamento.

# Open innovation



InnoCentive aiuta i richiedenti, facendo leva sulla conoscenza preesistente distribuita in una ampia comunità di 100.000 scienziati.

Nel 72,5% di tutti i casi, il vincitore ha solo riutilizzato una soluzione esistente da un'attività precedente che aveva risolto in un contesto diverso.

Nella maggior parte dei casi, la soluzione era al di fuori del campo della competenza del richiedente, che significa che per i richiedenti sarebbe stato molto improbabile trovare la soluzioni per conto proprio.

# Open innovation



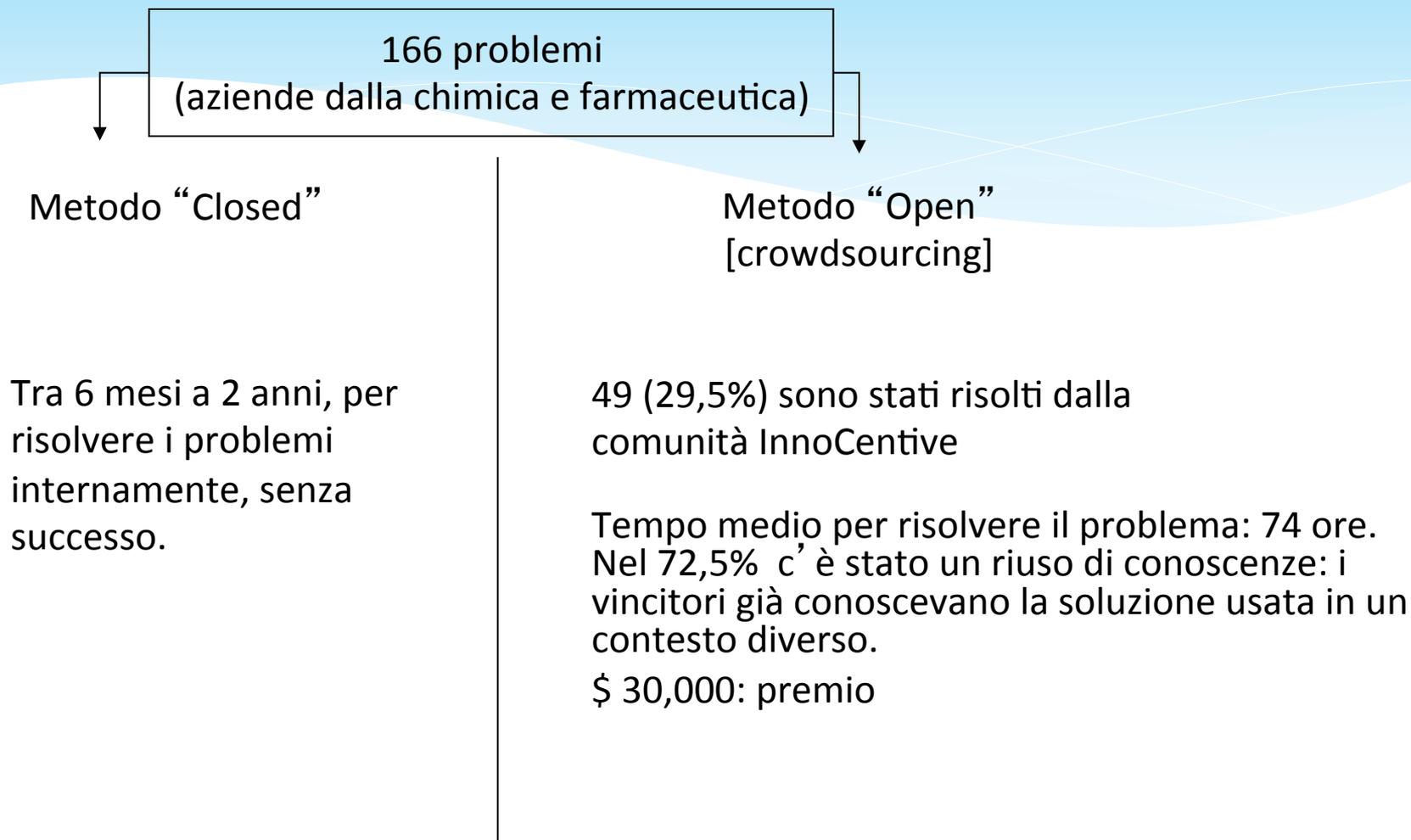
La consistenza dei premi varia a seconda della complessità del problema, spaziando da soli cinquemila dollari a oltre il milione di dollari, come il premio messo in palio da Prize4Life per trovare un marcatore capace di evidenziare il progresso della Sclerosi laterale amiotrofica o quello per identificare nuove proteine con azione insetticida messo in palio da una non specificata impresa. L'anonimato, normalmente richiesto dalla maggioranza delle aziende clienti, è garantito: per evitare che i concorrenti di queste vengano a conoscenza delle specifiche direzioni di ricerca intraprese.

InnoCentive agisce come agente ed intermediario tra le aziende e i ricercatori, garantendo che le aziende non possano fare uso delle soluzioni proposte se non dopo aver ricompensato gli inventori ed acquisito la relativa proprietà intellettuale. Si riserva quindi anche il diritto di imporre all'azienda di ricompensare in ogni caso una soluzione che soddisfi tutti i requisiti richiesti nel bando pubblicato. Allo stesso modo, i potenziali Solver devono firmare un accordo di riservatezza.

InnoCentive agisce inoltre come consulente per le aziende, tramite “Science advisers” che aiutano i clienti a definire i termini del problema, i requisiti per una soluzione vincente e l'appropriata ricompensa, in relazione alla complessità.



# Una forma di co-creazione: Crowdsourcing





# Threadless

“Fashion company” con business model innovativo, orientato a:

- Creare un' ampia varietà di prodotti;
- senza rischio ed investimenti in ricerche di mercato;
- senza capacità previsionali o sistemi di manifattura flessibili;

Attraverso:

Utilizzo dell' impegno dei clienti nel:

- Monitorare;
- Valutare;
- giudicare nuovi design come meccanismo per ridurre i fallimenti di mercato dei nuovi prodotti.



Prepara l'idea

### 1 Get your idea ready to submit

Read our submission guidelines to learn about printing techniques, creating high resolution artwork, preparing presentation files, and following the rules! You'll also find color specifications and downloadable assets like templates and blank photos for mockups.

[SUBMISSION GUIDELINES & ASSETS](#)

### 2 Submit to the challenge

Once you've prepared your design files, it's time to submit it for scoring! Follow the instructions and fill out the form (the whole thing).

[SUBMIT A DESIGN](#)

### 3 The community scores your design

For 7 days, the Threadless community scores your design 1 to 5 and leaves comments. These scores and comments help us pick which designs to print. You're encouraged to promote your design to friends, family, and the rest of the Internet!

### 4 If your design is printed, you'll get:

- \$2500 cash for the grand prize
- \$500 Threadless gift certificate

Partecipa alla gara

Ricevi la valutazione

Otteni il premio

# Modelli culturali



## Culture organizzative

Elementi di stabilizzazione del comportamento organizzativo e in generale del gruppo di lavoro, dicendo, tacitamente, come gli individui del gruppo devono comportarsi adattandosi ai fattori esterni ed integrandosi al loro interno.

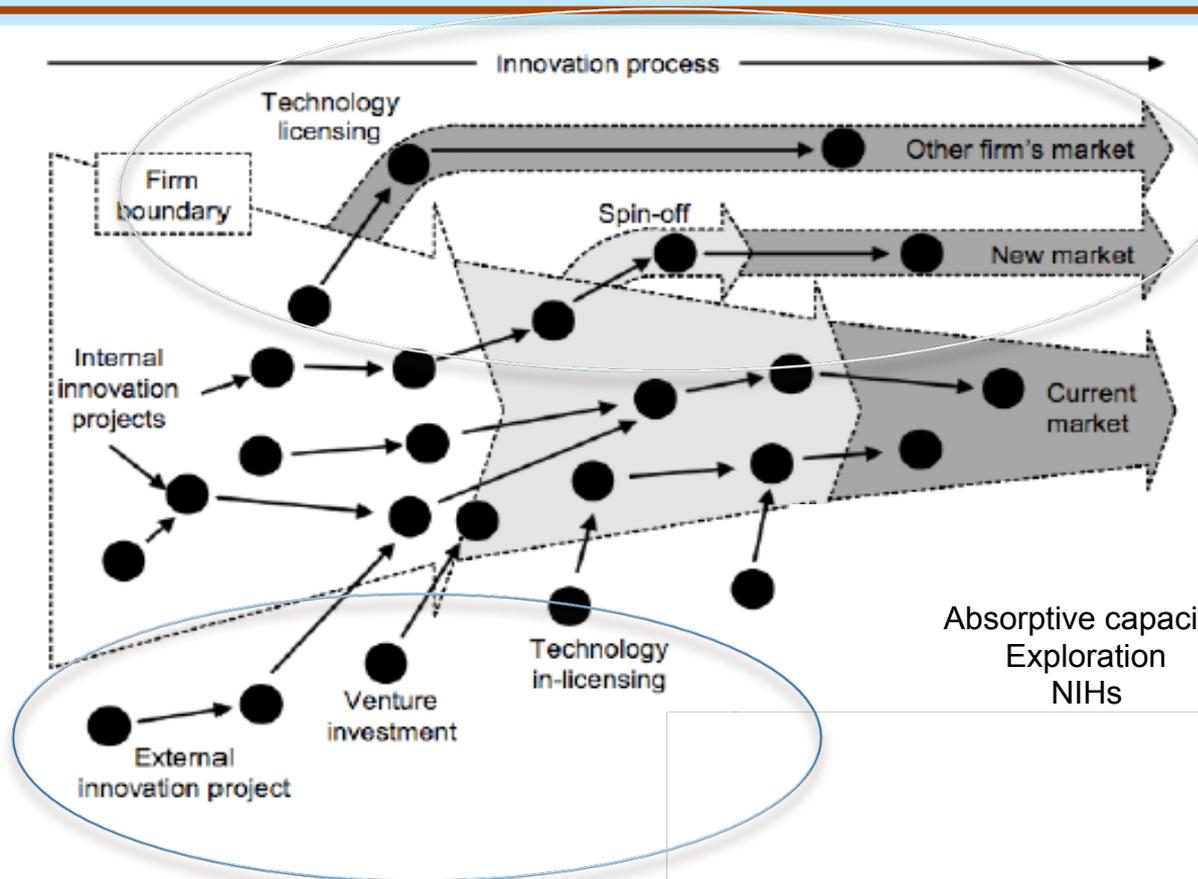
Il cambiamento culturale rappresenta uno degli elementi più complicati da gestire ma anche uno dei più incisivi per il successo di un progetto di cambiamento.

# Modello culturale dell' open innovation



- Non tutte le persone più capaci lavorano con noi e diventa fattore di vantaggio competitivo dell'azienda la capacità di valorizzare competenze che sono al di fuori dell'azienda;
- La Ricerca e Sviluppo proveniente da fonti esterne può generare valore in maniera significativa: la Ricerca e Sviluppo interna è soltanto una parte minima del valore creabile;
- Non è necessario sviluppare internamente ricerca per generare valore;
- Costruire un migliore modello di business è più importante che arrivare primi sul mercato;
- Se siamo in grado di valorizzare le migliori idee, siamo vincenti sul mercato;
- Dobbiamo essere in grado di valorizzare ricerche prodotte dall'esterno e trasferirle nel nostro modello di business.

# Open innovation: il modello



Descriptive capacity:  
Exploitation  
NSHs

Absorptive capacity:  
Exploration  
NIHs

# Absorptive e desorptive capacity



*“Absorptive capacity”*: abilità di riconoscere assimilare ed applicare nuova conoscenza, basata sulla conoscenza precedente (Cohen and Levinthal, 1990);

- (a) Riconoscere nuova e rilevante conoscenza;
- (b) Assimilarla nei processi;
- (c) Applicarla commercialmente.

Procter & Gamble: strategia di innovazione basata sull’obiettivo di acquisire il 50% di tutte le innovazioni da risorse esterne (Huston & Sakkab, 2006).

Allo stesso tempo, Procter & Gamble, investe in ricerca interna per costruire la conoscenza necessaria (prior knowledge) basata su una forte capacità inventiva.

# P&G: Connect + Develop



L'obiettivo è quello di scoprire le innovazioni chiave al di fuori della Società e portarle dentro, per migliorare o ampliare i progetti e le strategie in corso.

Connect + Develop riceve circa 300 idee e osservazioni al mese da tutto il mondo.

Il team di P&G le valuta, per cercare un'idea, una tecnologia o un prodotto che si adatta con gli obiettivi e le strategie di business della società.

# Absorptive e desorptive capacity



“*Desorptive capacity*”: trasferimento di tecnologia all'esterno, finalizzata allo sfruttamento di conoscenza.

Dopo aver identificato le opportunità di sfruttamento della conoscenza esterna, che è considerata una sfida manageriale, un'impresa trasferisce la conoscenza ad un'impresa destinataria (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009).

In relazione allo sfruttamento di conoscenza, Procter & Gamble incoraggia i suoi dipendenti ad identificare nuove opportunità applicative per le sue tecnologie (sfruttamento) per incrementare le capacità innovative (Sakkab, 2002).

# Il ruolo del “*Gatekeeper*”



*Gatekeeper* (Allen e Cohen, 1969): soggetto capace di collegare i ricercatori all'interno dell'azienda con gruppi di ricercatori all'esterno in modo da poter scambiare conoscenze e informazioni migliorando così le prestazioni dei gruppi di R&S (Tushman, 1977).

- 1) Custodiscono e controllano le informazioni all'interno dell'organizzazione;
- 2) Collezionano e diffondono informazioni che provengono dal loro esterno (Barzilai-Nahon, 2008).

# NIHs e NSHs



Collegate a queste due capacità organizzative, vi sono altrettante attitudini del personale (con cui il *gatekeeper* si confronta):

*Not invented here syndrome*: (Collegata alla *absorptive capacity* e alle dinamiche *outside-in*).

Attitudine negativa verso l'esplorazione della conoscenza esterna. Le migliori idee sono quelle che nascono all'interno;

*Not sold here syndrome*: (Collegata alla *desorptive capacity* e alle dinamiche *inside-out*).

Attitudine negativa verso l'utilizzo delle idee e tecnologie al di fuori dell'impresa, e dei profitti derivanti dall'uso che altri possono fare delle idee.