

MA
In

NEWS



Stephen Trueman, Direttore di Sapienza Innovazione, fa il punto dopo i primi sei mesi di intenso lavoro.

Sportello PMI: un primo bilancio

SPORTELLO PMI.it

Con Emilio, all'inizio di quest'anno, ci siamo domandati cosa potevamo fare per dare un supporto reale alle Piccole e Medie Imprese italiane. Appena dopo un mese era nato **Sportello PMI**, con un suo iniziale sito Web ed è stato annunciato al pubblico il 25 marzo durante una nostra prima conferenza dedicata a **SME Instrument** all'interno del grande programma Horizon 2020.

Sapienza Innovazione e **MANAGEMENT INNOVATION** iniziavano così questa avventura con l'obiettivo di andare al cuore delle esigenze delle PMI italiane, usando un linguaggio a loro comprensibile, e parlando di cose per loro necessarie, dando un supporto reale, non solo semplice informazione.

Con tutta onestà, anche se eravamo convinti dell'idea, non ci aspettavamo in così poco tempo di attrarre così tanti imprenditori.

Parlare di successo davanti all'evidente disagio delle imprese in un momento di generale difficoltà è senz'altro sbagliato, però senza dubbio siamo riusciti ad andare dritto al cuore, e le così tante richieste di supporto hanno messo a dura prova la nostra capacità di dare risposte adeguate.

La **Conferenza del 25 marzo** era dedicata ad Horizon 2020; si erano iscritti in più di 200 persone, 120 persone hanno partecipato direttamente e oltre 50 persone hanno assistito in streaming, complessivamente il **60% erano rappresentanti di PMI**. Abbiamo replicato il **3 luglio**, questa volta con più di 400 iscritti e 220 partecipanti. Abbiamo dedicato questo evento alla tematica della **Internazionalizzazione** annunciando in anteprima i bandi della Regione Lazio su questo importante tema. Questa volta c'era una percentuale di aziende ancora più alta.

Ma tutto questo serviva per attivare rapporti veri con le PMI, e così è accaduto. Dopo l'evento di marzo **abbiamo incontrato circa 40 aziende**, lavorato su 14 progetti di innovazione e presentato 6 domande di finanziamento alla prima scadenza di SME Instrument il 18 giugno. Dopo il secondo evento **abbiamo incontrato oltre 50 aziende**, i cui interessi erano suddivisi tra Horizon

2020 e il bando regionale del Lazio sulla internazionalizzazione.

Oggi stiamo lavorando su 10 proposte per la seconda scadenza di Horizon 2020, e iniziamo a lavorare per supportare le imprese per le attività di internazionalizzazione. Tutti i giorni arrivano numerose richieste da altre aziende in cerca di supporto.

Non ci aspettavamo certamente il livello di interesse che è arrivato da tutta Italia, sia dalle Imprese ma anche da Istituzioni, sindacati, consulenti interessati ad imparare e replicare la nostra storia.

Abbiamo iniziato a dare qualche risposta a queste richieste. La nostra intenzione è far sì che lo **Sportello PMI sia presente dovunque ci siano PMI che ne abbiano bisogno**, così che la nostra piccola e sorprendente **success story** possa diventare una storia non tanto piccola, sostenibile e solida con l'obiettivo

di **non lasciare più le PMI abbandonate e se stesse**. Stiamo avendo richieste da tutto il Paese per generare Sportelli PMI in diverse parti d'Italia. Tra poco il nostro sito si arricchirà delle altre sedi.

Nel Lazio abbiamo voluto coinvolgere anche le altre Università Laziali, in prima battuta per la nostra conferenza di Luglio e poi per stabilire un tavolo strategico che consenta di arricchire l'**ecosistema regionale di una regia collaborativa a disposizione delle PMI** e per incanalare osservazioni e suggerimenti dal territorio verso la Regione stessa in modo che possa meglio tarare la propria politica di sviluppo dell'ecosistema e dei relativi finanziamenti.

Amplieremo lo Sportello PMI non solo geograficamente ma anche introducendo **nuovi temi di pressante interesse per le Piccole e Medie Imprese**, andando a toccare il Digital Marketing, il Networking, i sistemi agili di gestione e controllo.

Crediamo di avere **toccato un nervo scoperto**, ci è stato dimostrato dalla reazione delle PMI. Lo possiamo e lo dobbiamo fare con spirito di servizio nei confronti delle imprese, che mai come oggi **hanno bisogno di serietà a supporto vero**.

Stephen Trueman
stephen.trueman@sapienzainnovazione.it



SOMMARIO

SPORTELLO PMI: UN PRIMO BILANCIO

Stephen Trueman, Direttore di Sapienza Innovazione, fa il punto su questa iniziativa dopo i primi sei mesi di intenso lavoro.

OPEN INNOVATION!

Il Prof. Daniele Binci (Univ. Macerata) e il Prof. Corrado Cerruti (Univ. Tor Vergata) fanno il punto su questa fondamentale metodologia di introduzione e gestione dei processi di innovazione all'interno delle grandi organizzazioni.

VALLEY ECOSYSTEM

A colloquio con Alberto Sangiovanni-Vincentelli, professore a UC Berkeley. Tutto ruota intorno alle due grandi Università di Berkeley e Stanford e così si sviluppa l'ecosistema della Silicon Valley.

ALLA CONTINUA RICERCA DELLE PIÙ INTERESSANTI INNOVAZIONI PER LA GENERAZIONE, ACCUMULO E DISTRIBUZIONE DI ENERGIA.

MAIN ha contribuito all'organizzazione di un Convegno AXPO sulle Nuove Tecnologie per l'Energia che si terrà a Milano il prossimo 22 Ottobre.

Open Innovation!

Prof. **Daniele Binci**
Università di Macerata



Prof. **Corrado Cerruti**
Università di Roma Tor Vergata

Cosa si intende per "Open Innovation"

L'idea che un'azienda, in termini di prodotti e servizi, possa aumentare il proprio valore attraverso un percorso strategico di apertura verso l'ambiente competitivo, è alla base del paradigma dell'Open Innovation. Le organizzazioni dovrebbero, secondo questo paradigma, riconfigurare il proprio modello di business in un modo completamente diverso a partire dalla creazione ed acquisizione del valore, da ricercare oltre che nelle tradizionali competenze e funzioni interne all'impresa, anche, e soprattutto, all'esterno dei confini organizzativi (vedi figura). Di origine statunitense, l'Open Innovation si è affermata a livello globale, almeno in teoria, da circa un decennio, a partire dall'effetto combinato di fattori ambientali, come la globalizzazione e la diffusione delle nuove tecnologie di comunicazione (ad esempio Internet), e fattori organizzativi, in particolare l'incremento dei costi di sviluppo della tecnologia (che si stima essere raddoppiato in dieci anni), e l'accorciamento dei tempi ciclo di sviluppo prodotti.

Principali vantaggi

La ricerca di innovazione verso l'esterno viene giustificata dalla maggiore velocità con cui le organizzazioni, aprendosi, intercettano gli asset necessari per innovare e/o trovano opportunità nel collocarli in contesti e segmenti di mercato differenti, aumentando così sia i margini di profitto che le possibilità di sopravvivenza.

Le nuove idee, i brevetti e le competenze, solo per citare alcune delle risorse chiave di una organizzazione, diventano in questo modo un asset per costruire valore attraverso un percorso di apertura (tra diversi attori individuali ed organizzativi, professionisti o semplici appassionati) **delle diverse fasi del processo innovativo** (ideazione, sviluppo e commercializzazione). Da questo punto di vista, Wikipedia, come modello completamente aperto di creazione e diffusione della conoscenza, è un esempio significativo delle potenzialità dell'Open Innovation.

L'innovazione aperta agisce quindi contemporaneamente su due driver di business: da un lato aumenta il margine di profitto poiché le organizzazioni possono entrare in mercati diversi rispetto al loro **core business**, ad esempio dando in licenza le proprie tecnologie e brevetti oppure possono entrare in nuovi mercati attraverso, ad esempio, **la costituzione di spin-off**. Dall'altro diminuiscono i costi di ricerca e sviluppo, soprattutto in termini temporali, incentivandone l'attività, poiché il processo di apertura velocizza le occasioni favorevoli di scambio (come soluzioni tecnologiche) già esistenti all'esterno.

Processi chiave

Per essere competitive le organizzazioni dovrebbero dunque aprirsi, ed il paradigma dell'Open Innovation suggerisce di farlo attraverso due processi base.

Il primo, denominato **outbounding**, spinge prevalentemente le imprese ad accorciare il "time to market" commercializzando non solo gli output finali, ma anche gli input (ad esempio i brevetti) e gli output intermedi (ad esempio prototipi che possono essere sviluppati all'esterno da start-up), creando valore direttamente dal loro sfruttamento ed ampliando le opzioni strategiche, attraverso l'ingresso in nuovi mercati ed il mantenimento della **leadership tecnologica**.

Il secondo, denominato **inbounding**, si focalizza su cosa le imprese possono acquisire dall'esterno ad esempio interagendo con i clienti, fornitori ma anche concorrenti, per accelerare lo sviluppo del processo innovativo. Cercare ad esempio una soluzione ad un problema di carattere tecnologico sfruttando le competenze interne, in questa logica, potrebbe essere meno conveniente che cercare una soluzione esistente (adattabile) all'esterno, rivolgendosi a chi potenzialmente, ha già incontrato un problema simile o assimilabile.

Resistenze

Questi due processi descrivono chiaramente quali sono i vantaggi dell'Open Innovation, validi in particolare in quei settori ad alta intensità

tecnologica e fortemente interessati dal processo di globalizzazione. Tali vantaggi sono ottenibili purché ci siano le premesse per **superare un modello culturale abbastanza diffuso**, soprattutto in Italia, denominato **sindrome del not invented here**, che produce molte resistenze. Si tratta, in particolare, della difficoltà di assorbire, in modo efficiente e sinergico, prodotti o servizi che nascono fuori dall'impresa.

Una modalità dell'Open Innovation – Crowdsourcing

Una modalità di innovazione aperta è rappresentata dal **crowdsourcing**, un processo che sfrutta, rispetto al tradizionale processo di ricerca e sviluppo interno, l'**intermediazione tecnologica** (ad esempio attraverso le tecnologie Internet) per raccogliere ed utilizzare risorse, prevalentemente intangibili, come conoscenze, idee e **know-how**, all'esterno dell'organizzazione, in modo veloce, economico ed efficace. In questo modo i **mercati delle idee**, i luoghi dove nascono e si scambiano idee, problemi, soluzioni e proposte diventano, grazie anche alla moltitudine di soggetti che possono essere chiamati a contribuire (abilitati dalle tecnologie ICT), molto più efficienti delle forme tradizionali di intermediazione.

Open Innovation in Italia

In Italia, le esperienze di innovazione aperta si stanno progressivamente diffondendo sia nelle grandi realtà (pubbliche e private) che nelle medio-piccole imprese. Tra le prime, un'esperienza di rilievo è stata recentemente introdotta da Enel.

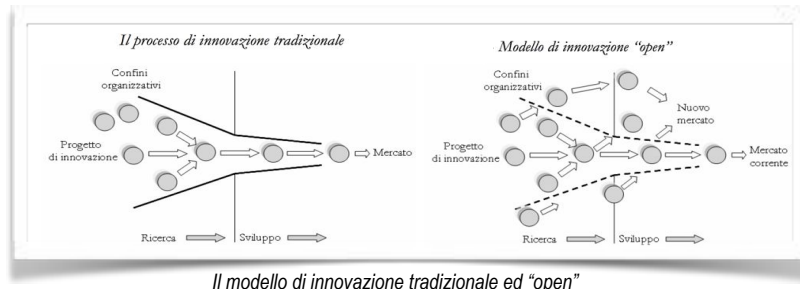
Enel sta creando una cultura dell'innovazione utilizzando percorsi strutturati di **crowdsourcing** abbinati a nuove tecnologie partecipative per **incentivare la cooperazione e quindi la creatività e la pro-attività dei propri dipendenti**. Il percorso, tipicamente **bottom-up**, mira a far emergere in modo sinergico idee e soluzioni da parte del personale a diretto contatto con le problematiche operative con cui si confronta in

modo diretto, attraverso una logica collaborativa. Le nuove idee vengono, secondo questa dinamica, raccolte e selezionate attraverso un percorso aperto sia all'interno che all'esterno di Enel. L'impatto culturale è radicalmente innovativo. Ma l'Open Innovation è un valido supporto anche per la maggior parte delle

aziende del tessuto industriale italiano, tipicamente costituito da piccole e medie imprese, specialmente per quei settori caratterizzati dalla **Made in Italy** ad alta intensità di asset immateriali come moda ed arredamento. In questi settori, la ricerca di idee, soluzioni o conoscenze, piuttosto che il coinvolgimento del cliente nel processo produttivo, sono elementi facilmente inseribili in un percorso di innovazione aperta. Le risorse interessate da questi processi (ad esempio, design nel settore moda, o arredamento) possono infatti essere proficuamente gestite attraverso i canali dell'Open Innovation. Per implementare con successo questo paradigma nelle PMI, come nel caso delle grandi aziende, si tratta di superare difficoltà ancora prima che di investimento in tecnologie, di percorsi che portino ad un **cambiamento nella cultura** di quelle organizzazioni che vedono nell'Open Innovation una minaccia ancora prima che una opportunità.

Riferimenti bibliografici

- Chesbrough, H., 2011 (a cura di Di Minin A.). Open Services Innovation: competere in una nuova era. Springer Verlag
- Chesbrough, H. W., & Garman, A. R. (2009). How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times. (cover story). Harvard Business Review, 87(12), 68-76.
- Chesbrough, H.W., 2008 (a cura di Di Minin A.). Open. Modelli di business per l'innovazione. Egea
- Chesbrough, H.W., 2003. "The era of open innovation", MIT Sloan Management Review, Vol. 44 No. 3, pp. 35-41.
- Frey M., Cerruti, C., & Binci, D. 2012. Management dell'innovazione. Flessibilità, interazione, integrazione e tecnologia nei processi innovativi. Padova: Cedam.



Il modello di innovazione tradizionale ed "open"

A colloquio con Alberto Sangiovanni-Vincentelli, professore a UC Berkeley

Valley Ecosystem



È considerato una delle massime autorità scientifiche nel settore dell'elettronica e degli *embedded systems*, il Prof. **Alberto Sangiovanni-Vincentelli** mi riceve nella sua bella casa sulle colline di Berkeley per discutere del funzionamento di una Università di eccellenza, di come tutto ruoti qui, nella Baia di San Francisco, intorno alle due maggiori Università, **Berkeley** e **Stanford**, dalla Finanza, alle startup, al trasferimento tecnologico. In una parola, di come funziona l'ecosistema della Silicon Valley.

La discussione si fa molto interessante e decidiamo di proseguire l'indomani mattina davanti ad un caffè nell'albergo nel quale sono ospite.

ESC: può spiegare in grandi linee come funziona una Università come Berkeley e le differenze rispetto al sistema universitario italiano?

ASV: ho un'esperienza non completa e non diretta delle Università italiane. Sì, mi sono laureato al Politecnico di Milano nel '71, sono diventato professore incaricato nel '74, ma già nel '75 mi sono trasferito a Berkeley. Ho mantenuto intensi rapporti con l'Italia e spesso sono stato chiamato a fare cicli di lezioni in diverse Università italiane, da Milano a Torino, Roma, Pisa, Genova, Pavia. Ma non ho mai dovuto subire la burocrazia che, mi dicono i miei colleghi italiani, è spesso molto pesante. Il punto fondamentale della differenza del sistema universitario americano rispetto a quello italiano è che quello americano è basato sulla completa autonomia e indipendenza delle singole Università. In ogni settore disciplinare c'è un insieme di **Top Universities**. Ma c'è anche una lista di Università che sono globalmente al top; e queste sono quelle di cui si sente parlare spesso e che vengono indicate come top dai rankings pubblicati da varie istituzioni: Harvard, MIT, Berkeley, Stanford, CalTech, Princeton, Yale... **In America nessuno si sogna di dire che tutte le Università sono uguali o devono essere uguali.**

I finanziamenti, sotto forma di *grants* per la ricerca, di contributi privati e di donazioni vengono cercati attivamente con molta fatica, ma è anche vero che alle Top Universities i finanziamenti non mancano proprio perché sono grandi attrattori di interessi pubblici e privati. Una delle principali fonti economiche per le Università private sono gli *endowment*, fatti da privati, tipicamente ex-studenti diventati imprenditori o persone di successo nei campi più disparati. Ad esempio, un gruppo di ex-studenti di Berkeley che ha fondato anni fa un'industria di successo, la **Marvel**, ha donato più di 20 Milioni di dollari a Berkeley per costruire un edificio che ospita un gruppo di professori e studenti che studiano le applicazioni della information technology su temi socialmente rilevanti. Un forte incentivo alle donazioni è il sistema

fiscale americano che penalizza il passaggio della ricchezza ai propri discendenti. Ma i donatori, così come le imprese, vogliono legare il proprio nome a laboratori e dipartimenti che fanno dell'eccellenza su tutti i livelli la loro bandiera: eccellenza implica grande capacità di attrazione di studenti, professori e ricercatori eccellenti... l'eccellenza richiama eccellenza. È un



sistema fortemente competitivo.

ESC: e rispetto al sistema universitario italiano?

ASV: La differenza più forte rispetto all'Italia è proprio questa: in Italia si è progettato un sistema universitario, coordinato a livello governativo, che in principio è fortemente egualitario: stesso stipendio, stessi diritti e doveri, stesso sistema di promozioni in ogni sede. Il sistema ha chiaramente i suoi vantaggi **ma in tempi di risorse scarse si rischia di appiattire tutto verso il basso.** Qui è tutto rovesciato, anche in una Università pubblica come Berkeley che è un campus della Università della California, noto anche per la sua caratterizzazione di sinistra. Eppure anche all'interno della stessa Berkeley i professori guadagnano in maniera differente in funzione addirittura del settore di appartenenza: i professori di Ingegneria, Business Administration e Law hanno una scala retributiva diversa dal resto dei professori per essere in grado di competere con gli studi professionali e le imprese per i migliori talenti. Il sistema di promozioni è simile ma non uguale nelle Università di spicco. Si tende sempre a premiare il merito per far sì che i migliori non lascino. Ma il merito è difficile da giudicare e non è basato soltanto su metriche obiettive solo in apparenza come gli indicatori bibliografici che sono sì uno dei parametri che fanno parte del giudizio ma non bastano: servizio alla società, attività industriali e di consulenza, insegnamento e introduzione di nuovi corsi, valutazione ragionata da parte di colleghi di grande fama, tutto questo deve entrare nel giudizio complessivo.

ESC: come funzionano i processi di technology transfer in questo contesto?

ASV: io personalmente penso che la tecnologia non si trasferisce: **si fa insieme.** Bisogna impegnarsi in prima persona per far in modo che le imprese e la società in

generale riescano ad usufruire al meglio del lavoro Universitario. Per essere efficaci in questo percorso è anche necessario sporcarsi le mani, mettere in piedi iniziative imprenditoriali legate alle proprie attività di ricerca. Prendiamo ad esempio il mio caso: da ricerche algoritmiche con forte connotato teorico sono riuscito a cambiare insieme ad alcuni colleghi come si progettano sistemi integrati. Ma per far questo siamo stati fortemente incoraggiati dalle Electronic Companies a fondare Imprese che, in questo settore, sono diventate leaders riconosciute a livello internazionale. Come ho fatto a trasferire il know-how a queste Imprese? Attraverso le persone che lavoravano con noi. E con loro abbiamo costituito, prima nell'82, **Cadence**, e poi nell'87, **Synopsis**, la prima a San Jose e la seconda a Mountain View che, dopo qualche anno sono state quotate in borsa e che **oggi occupano oltre 10.000 persone e valgono complessivamente circa 12**

miliardi di dollari sul mercato azionario. Peraltro, il mio interesse è ed è sempre stato nella ricerca. Per cui non ho mai lasciato l'Università anche dopo aver fondato queste imprese a costo di ricevere una percentuale di azioni limitata. La soddisfazione di inventare e tentare continuamente di aver un impatto sul mondo non ha prezzo.

ESC: come vengono visti a Berkeley i fondatori di Imprese innovative?

ASV: vengono visti in maniera molto positiva. Molti professori hanno sviluppato la propria idea imprenditoriale e questa è un'attività che è valutata come fattore importante nella promozione dei professori. Ci sono dei limiti al tempo dedicato alle imprese, ovviamente, per far sì che un professore continui a fare la propria attività principale all'interno dell'Università. La regola seguita a Berkeley è che un professore non può spendere più di un giorno alla settimana in attività esterne. Stanford e Berkeley sono inserite nell'**ecosistema della Silicon Valley** e quindi accedono con una certa facilità agli investitori e al sistema finanziario che qui è molto forte e selettivo. Le nuove Imprese hanno modo di svilupparsi attraendo le migliori risorse del territorio e mettono i loro prodotti a disposizione del sistema economico. Le grandi imprese utilizzano questi risultati per migliorare ma spesso innovano al loro interno acquisendo le nuove imprese e il volano economico continua a girare in maniera positiva.

La conversazione finisce qui, è stata molto istruttiva e mi ha fatto comprendere quanto distante sia il nostro mondo rispetto a questo.

A proposito: se venite da queste parti **non chiedete dov'è la Valley:** non la troverete, non c'è una vera e propria valle. **Valley è tutta la Bay Area!**



Alla continua ricerca delle più interessanti innovazioni per la generazione, accumulo e distribuzione di energia.

MANAGEMENT INNOVATION collabora in maniera strutturata con **AXPO Italia** nella individuazione di nuove tecnologie per migliorare i processi produttivi, gestionali e distributivi dell'energia. Questa collaborazione è approdata alla realizzazione di un **Convegno che si terrà a Milano il prossimo 22 ottobre** dove saranno illustrati alcuni esempi particolarmente significativi di nuove tecnologie per la produzione, accumulo e distribuzione intelligente di energia e farà il punto sull'intero assetto tecnologico e industriale in questo fondamentale settore.

Negli scorsi mesi **MAIN** ha avuto l'opportunità di effettuare uno scouting internazionale su alcune tecnologie relative all'accumulo e alla generazione di energia. Dopo aver visitato **Harvard University** e aver incontrato alcuni ricercatori che stanno lavorando a delle nuove batterie di tipo organico (vedi **MAIN News n. 13**), ad inizio settembre sono andati a trovare un importante gruppo di ricerca presso lo **Stanford Research Institute** di San Francisco e la società **Brillouin Energy Corp.** a Berkeley. Questi ricercatori stanno lavorando da tempo su un processo di produzione di energia, ancora semi-sconosciuto che prende il nome di **CECR** (Controlled Electron Capture Reaction). Le ricerche non sono ancora terminate ma ci sono buoni motivi per immaginarsi che si



Foto ricordo dell'incontro presso l'SRI di San Francisco.

concludano positivamente nel giro di pochi anni e che possano andare a sviluppare processi industriali nuovi in tempi relativamente brevi. Di tutto ciò e di molto altro si parlerà al prossimo Convegno AXPO di Milano a cui parteciperò in maniera attiva coordinando la sessione del mattino dove saranno illustrate sinteticamente alcune delle più avanzate ricerche in questo settore direttamente dai loro autori. Il pomeriggio sarà invece dedicato alla presentazione di un interessante libro di **Michele Governatori** (dirigente AXPO e Presidente AIGET) e ad un dibattito di alto livello tra i principali players italiani del settore.

Emilio Sassone Corsi
Senior Partner & CEO
esc@managementinnovation.it



22 ottobre 2014
h 10.30 - 17.30
Centro Svizzero
via Palestro 2 Milano

Meet the most advanced revolutionary technologies available

Tecnologie e modelli innovativi per un nuovo sistema elettrico tra cambio di paradigmi e ruoli degli attori di mercato

Ingresso libero previa registrazione su marta2027.com/convegno

Convegno patrocinato da
AIGET Associazione Italiana Grossisti e Trader di Energia
MAIN Management Innovation
RSE Ricerca Sistema Energetico
SAFE Sostenibilità Ambientale Fonti Energetiche
UNIGE Scuola Politecnica di Ingegneria e Architettura

Sponsor promotore
axpo

Per richiedere l'invio di **MAIN News** inviare una email a:
info@managementinnovation.it

MAIN News è una Newsletter trimestrale di:



MANAGEMENT INNOVATION srl
Viale della Galassia 43
00040 Rocca Priora (Roma) - Italy
☎ +39 06 9406339 ☎ +39 349 6631533
email: info@managementinnovation.it
web page: www.managementinnovation.it
Partita IVA e Codice Fiscale: 10027101004
Soc. Reg. Frascati n. 724 serie 15

