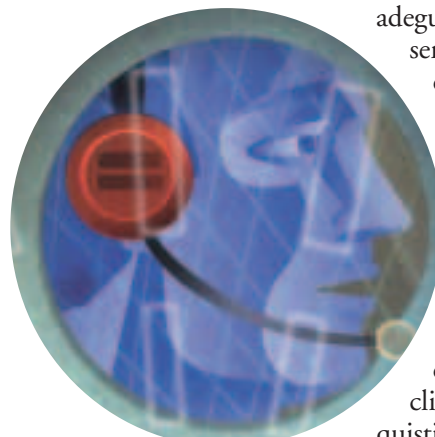


COME CAMBIA IL MERCATO

CENTRALITÀ DEL CLIENTE, INTERAZIONE E POTENZA DI CALCOLO. SONO I FATTORI-CHIAVE DELLA *COLLABORATIVE INNOVATION*, LA NUOVA RISORSA D'IMPRESA

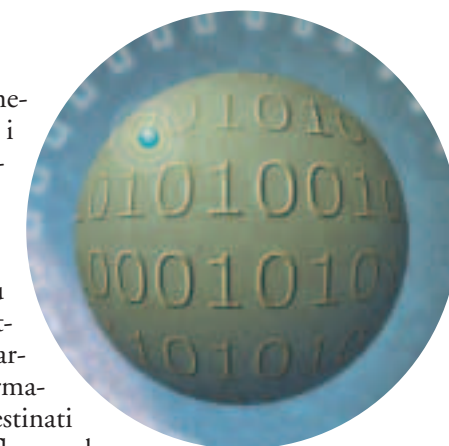
di GIANMARIO VERONA

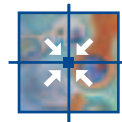
Da alcuni anni, un fermento creativo si è acceso intorno al tema dell'innovazione. Uno dei processi aziendali più critici e, al medesimo tempo, più direttamente collegati alla produzione di valore sta infatti finalmente trovando delle risposte adeguate alla complessità che ha da sempre caratterizzato il mondo dei consumi. Le imprese che in passato sentivano il bisogno di innovare, lanciando ad esempio un nuovo prodotto o arricchendo la propria gamma con un miglioramento dei propri servizi, si imbarcavano in un viaggio lungo e faticoso. Comprendere ex ante i desideri dei clienti, che spesso effettuano acquisti in modo emotivo o comunque sotto l'influenza delle comunità di appartenenza (si pensi al caso dei beni di immediato consumo, ai prodotti di abbigliamento e ai prodotti di intrattenimento quali musica e film), ha da sempre rappresentato un ostacolo importante. Le dif-



ficoltà non mancavano neanche nel caso in cui i prodotti oggetto di innovazione fossero quelli destinati a offrire una soluzione razionale e durevole a un problema più oggettivo (prodotti di elettronica di consumo e di arredamento, ma anche farmaci e prodotti medicali destinati ai pazienti attraverso l'influenza decisiva dei medici). Il viaggio, spesso burrascoso e caratterizzato da una serie di soste impreviste che allontanavano inutilmente dalla rotta finale, presentava nella sostanza due obiettivi: minimizzare gli errori di previsione e ottimizzare i tempi di realizzazione. Una ricca strumentazione che, a partire da sofisticate ricerche di mercato, giungeva a includere una serie di metodologie analitiche legate alla progettazione industriale, rappresentava il bagaglio necessario per percorrerlo. Nonostante ciò, in prossimità del compimento della rotta ci si accorgeva spesso che la meta di destinazione cui si stava per approdare era sbagliata. Non è un caso che poco più del 4% dei prodotti farmaceutici trovi la via finale del mercato, che solo il 15% dei prodotti "da supermercato" possa definirsi di successo e che, più in generale, anche grandi multinazionali di prestigio dei più disparati settori spendano tempo e risorse per lanciare prodotti che non trovano il riscontro del mercato.

Una importante soluzione si è però recentemente affacciata sul mercato dell'innovazione. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione consentono infatti di raggiungere obiettivi impensabili sia dal punto di vista dell'efficacia sia dal punto di vista dell'efficienza. Con un'espressione sintetica ci piace chiamare *collaborative innovation* questo potenziale insito nelle information and communication technologies ed espressamente dedicato all'innovazione. Due sono le caratteristiche chiave che rendono la *collaborative innovation* particolarmente idonea ad agevolare la performance innovativa delle imprese: l'interazione continua con soggetti in grado di fa-





vorire la creazione dell'innovazione e l'impiego delle nuove tecnologie quale strumento di ricerca per l'innovazione.

L'INTERAZIONE CON SOGGETTI ESTERNI

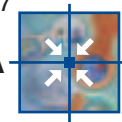
Grazie alle profonde innovazioni intervenute negli ultimi anni nelle tecnologie di comunicazione, il cliente può finalmente divenire parte integrante del processo di innovazione dell'impresa. Se in passato le informazioni del cliente erano ritenute una fonte significativa di conoscenza per le imprese, oggi sono le sue competenze a poter essere integrate nell'ambito del processo innovativo e a divenire uno spunto imprescindibile per impostare l'innovazione. E se in passato le aziende erano in qualche modo costrette ad avvalersi di operatori specializzati (ad esempio società di ricerche di mercato), oggi possono sempre più frequentemente internalizzare la strumentazione necessaria per accedere in via diretta alle conoscenze dei loro clienti. Possono cioè con i dovuti tempi e modi passare dall'outsourcing al progressivo insourcing della fondamentale funzione di *market intelligence*.

Ducati rappresenta un esempio di *collaborative innovation* di singolare rilievo. L'impresa di Borgo Panigale è divenuta nel corso degli ultimi anni una vera e propria *entertainment company* in cui i propri

STRUMENTI NUOVI ED ESTREMAMENTE POTENTI

clienti (denominati oggi nel linguaggio aziendale "fan") svolgono un ruolo chiave nei processi di creazione ed anche di miglioramento e lancio di prodotti nuovi. Preservando le competenze ingegneristiche che hanno reso le sue motociclette famose in tutto il mondo, grazie alla piattaforma digitale sviluppata in azienda e in particolare grazie a internet, Ducati ha oggi nel suo sito (www.ducati.com) un punto di riferimento per i suoi clienti e in generale i molteplici appassionati del suo prodotto – nei primi sei mesi del 2006 oltre 70 milioni di pagine viste, 9.2 milioni di visitatori e oltre 4 milioni di *download*, con più di 200.000 utenti registrati. Come è accaduto nel caso dello sviluppo della nuova Ducati Sport Classic e della più recente Hypermotard, l'azienda presenta infatti ai clienti il concept di prodotto su cui richiede commenti e critiche per portare in sviluppo i modelli. Grazie alla forte interazione presente nel sito, organizza specifici eventi dedicati all'innovazione (come ad esempio la Garage Ducati Challenge nell'ambito della World Ducati Week) in cui coinvolge attivamente i clienti nel miglioramento del prodotto. Per rendere anche più efficace la propria campagna di comunicazione, nel recente passato ha identificato e selezionato i testi-

monial tra i propri fan con un casting gestito online sul sito. In sostanza, l'apertura tecnologica e la possibilità di interagire con il mercato permette sempre più interazioni finalizzate proficuamente all'innovazione, come dimostra anche il progetto Connect and Develop (<https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/ctx/noauth/PortalHome.do>) attivato da Procter and Gamble per accrescere l'interazione finalizzata all'innovazione non solo con clienti, ma anche con fornitori di vario genere tra cui anche scienziati. Ne è ulteriore conferma il caso dell'impresa statunitense Innocentive operante nel settore chimico-farmaceutico (www.innocentive.com). Ideata nel tardo 1999 da parte della multinazionale farmaceutica Eli Lilly per cercare di far fronte all'eccessivo costo legato alla ricerca cosiddetta *in-house* di specifiche soluzioni di sviluppo e/o di miglioramento di alcune molecole, è divenuto uno spin off indipendente a partire dal luglio 2001. L'azienda presenta pubblicamente e con cadenza periodica sul proprio sito una serie di problemi che sono identificati da specifici clienti (a oggi in prevalenza appartenenti al farmaceutico e al chimico) con annessi premi per la loro risoluzione. Chiunque può iscriversi via internet e quindi partecipare alla "gara" di soluzione, che prevede la brevettazione della proposta a favore del cliente. A quattro anni dalla fondazione l'azienda è passata da un unico grande cliente, la casa madre, a più di 30 clienti (annovera tra di essi le multinazionali P&G, Basf e Dow) che ricercano soluzioni ad hoc





per specifici problemi di sviluppo molecolare concedendo premi che vanno dai 15.000 ai 90.000 dollari a una popolazione oggi composta da ben 75.000 ricercatori indipendentemente attivati in più di 170 paesi – con, anche in questo caso, un ruolo rilevante giocato dall'oriente con in particolare Cina, India e anche Russia a fare da capofila. Il caso InnoCentive ha creato una vera e propria moda che ha stimolato oggi molteplici Innomediari (operatori cioè che “intermediano” l'innovazione) nel settore dei brevetti e delle licenze.

LE NUOVE TECNOLOGIE COME STRUMENTO DI RICERCA PER L'INNOVAZIONE

Il secondo aspetto saliente della *collaborative innovation* consiste nell'aver reso disponibili anche per gli innovatori strumenti nuovi ed estremamente potenti. Ad esempio, la nostra capacità di fare ricerche di mercato è cresciuta esponenzialmente, al pari della celebre legge di Moore, che presenta l'evoluzione del numero di transistor per chip e che ha scandito il passo della capacità tecnologica dall'inizio degli anni Settanta a oggi. Questa capacità aiuta le imprese nel loro processo di allineamento con il mercato da servire. L'aspetto positivo per chi innova è che la fenomenale ondata di innovazioni legate al mondo digitale non impat-



ta solo, come si suol dire, a valle - ovvero sulle ricerche di mercato per raccogliere la voce del cliente. Essa ha un sostanziale impatto anche a monte, e cioè nelle fasi in cui avviene la scoperta scientifica (ricerca di base) e tecnologica (ricerca applicata). Si pensi a quanto successo nel settore farmaceutico negli ultimi vent'anni. In particolare l'opportunità di impiegare calcolatori ha incrementato notevolmente l'efficienza relativa all'impiego della tecnologia tradizionale di scoperta del farmaco. Le conoscenze richieste per gestire i calcolatori che simulano i processi chimici e farmacologici non sono solamente legate alle scienze biologiche, bensì anche di natura informatica. E difatti negli ultimi anni si è assistito a un impres-

AGEVOLARE LA PERFORMANCE DELLE IMPRESE

sionante incremento di esperti di informatica nei laboratori delle imprese farmaceutiche. Le peculiarità dei test su computer è giunta a portare alla formazione di nuove discipline, tra cui la Chimica Combinatoria, che permette di creare migliaia di composti virtuali, e l'High Throughput Screening, che ne completa il procedimento permettendo di effettuare screening su migliaia di composti. A questo proposito, si pensi che sino a qualche anno fa un laboratorio era mediamente in grado di sintetizzare 300 o 400 sostanze al mese. Oggi, invece, grazie alla Chimica Combinatoria è possibile operare lo screening su addirittura 20.000 nuove sostanze al mese. Similmente, anche la capacità di High Throughput Screening sta crescendo a livello esponenziale. Mentre nei primi anni Novanta la tecnologia robotizzata permetteva di testare alcune migliaia di sostanze al giorno, oggi la media giornaliera è salita a più di 100.000 sostanze al giorno.

In conclusione, la potenza di calcolo e l'arricchimento di metodologie analitiche di ricerca per l'innovazione favoriscono studi sino a qualche anno fa impensabili. A ciò si aggiunga che l'apertura delle piattaforme tecnologiche e più in generale quella dei mercati permettono di estendere in numero e varietà i soggetti destinati all'interazione con l'impresa ai fini di un'innovazione sempre più efficacemente centrata sul cliente. La *collaborative innovation* diventa quindi una risorsa particolarmente preziosa per chi intende sfruttare l'innovazione come strategia competitiva.

Gianmario VERONA, economista aziendale, è professore di Economia e gestione delle imprese presso l'Università Bocconi, dove insegna Gestione dell'innovazione e della tecnologia.

