



Il potere open dell'arte. Una delle opere dell'iniziativa "Cabine in Rosa" di Enel per sostenere la street art: in Italia sono oltre cento le cabine elettriche disegnate da street artist

La prima persona plurale necessaria per la prevedibile imprevedibilità

Open innovation. Le sfide di un mondo sempre più complesso non possono essere affrontate da soli: «I tempi del cambiamento dirompente che stiamo vivendo richiedono un approccio collaborativo. A partire dalla strategia», sostiene Christian Stadler

Giampaolo Colletti

Un miliardo di telefonini da vendere. Un obiettivo quasi impossibile da raggiungere per un mercato che nel lontano 1993 contava solo 35 milioni di abbonati ai servizi di telefonia mobile. Eppure da Espoo, freddissima città finlandese *headquarter* di Nokia, partiva la sfida a quel gigante di Motorola, all'epoca leader mondiale grazie al primo telefono cellulare della storia, un mattone dal costo proibitivo di 4mila dollari. I finlandesi riuscirono col tempo a imporsi con la migliore strategia: un percorso che ha coinvolto sin dall'inizio centinaia di dipendenti di tutte le fasce anagrafiche e ruoli. D'altronde per disegnare il futuro la strategia vincente è quella aperta, costruita dal basso verso l'alto. Nel 2003, ossia dieci anni dopo, Nokia avrebbe raggiunto più della metà della capitalizzazione complessiva della Borsa di Helsinki e nel 2005 avrebbe effettivamente venduto più di un miliardo di telefonini in un solo anno. Sembrava imbattibile, anche se poi le cose andarono diversamente.

Quello che si legge in filigrana in

questa storia è che l'innovazione è un gioco di squadra. Al bando le strategie decise nelle sale riunioni da un esiguo drappello di top manager o quelle messe nero su bianco dall'uomo solo al comando. Oggi i migliori innovazioni si declinano in una prima persona plurale, nascono in contesti impensabili e si esplicano dalla contaminazione di talenti. Non c'è solo l'intuizione geniale: tutto parte dall'ascolto che implica metodo, governance e quindi processi strutturati, ma aperti e condivisi. Così la strategia vincente abbraccia tutta l'azienda ed è distribuita, pervasiva, reticolare. Di più. È allargata anche alla filiera di fornitori e terze parti, coinvolge i clienti e persino i competitor.

È la via dell'*open innovation* messa nero su bianco dal libro "Open Strategy", uscito in Italia per Egea, casa editrice dell'Università Bocconi. «I tempi del cambiamento dirompente richiedono un approccio collaborativo anche in uno degli ambiti aziendali più inaccessibili: la strategia. Quando lavori da anni sempre con le stesse persone il pensiero si atrofizza e perdi la possibilità di generare nuove idee laterali rispetto al business. Oggi le soluzioni non possono essere sol-

tanto circoscritte alla stanza dei bottoni e limitate al consenso del comitato esecutivo. Vanno portate all'attenzione delle persone», afferma Christian Stadler, docente di *Strategic management* alla Warwick Business School dell'Università di Warwick e co-autore del libro.

Nascono così nuovi modelli che partono da paradigmi differenti rispetto al passato e dall'ibridazione di competenze. Così Davide può battere Golia, o comunque provarci. Ma cosa succede quando i due si alleano, provando a superare gli steccati del business o i rischi di cartello? Un cambio di baricentro rispetto ai laboratori inviolabili del passato o ai dipartimenti di ricerca protetti da influenze esterne. «Affidare la pianificazione

unicamente ai dirigenti aveva senso quando i mercati erano stabili e prevedibili, ma oggi questa segretezza azzoppa le aziende, impendendo loro di elaborare strategie efficaci. I leader sono troppo isolati, le loro prospettive sono confinate ai settori in cui operano e distanti dalle percezioni dei clienti. È giunto il momento per le organizzazioni di abbandonare il segreto strategico e di adottare un approccio più collaborativo. Non c'è un settore precluso all'*open strategy*, a patto che si abbia il coraggio di cedere porzioni di sovranità legate a parte brevettuale e proprietà intellettuale. Ma questa rivoluzione parte necessariamente dall'*endorsement* dei top manager. Per credere nella leadership diffusa occorre che i leader scelgano un approccio democratico, esplicitando in modo trasparente ciò che si aspettano dalle proprie persone», precisa Stadler.

Nel tempo della prevedibile imprevedibilità, come l'Economist ha definito questa fase storica, cambiare approccio è essenziale. D'altronde all'alba della rivoluzione fintech Barclays ha deciso di migrare dalle classiche reti di filiali al *mobile banking*. Ericsson ha abbandonato l'approccio ti-

pico dell'integratore di sistemi per concentrarsi su cloud e IoT. Voestalpine, realtà austriaca leader mondiale nella produzione di prodotti in acciaio ad alte prestazioni, ha contribuito a creare il più grande impianto pilota per la produzione di idrogeno verde. «Queste imprese hanno adottato un modo nuovo di fare strategia. Invece di relegare le decisioni dentro la stanza dei bottoni, le aprono all'esterno, coinvolgendo gruppi più ampi di *stakeholder*», conclude Stadler.

È il tempo delle alleanze trasversali: è quanto hanno evidenziato James Bamford, Gerard Baynham e David Ernst sull'*Harvard Business Review*, suggerendo come non abbiamo più bisogno di silos, ma di ecosistemi integrati. La strategia aperta conviene: secondo un'indagine condotta su duemila aziende le tecniche di *open strategy* sono impiegate solo nel 30% delle decisioni strategiche, ma generano il 50% dei ricavi. In fondo lo ha esplicitato anche il World Economic Forum a Davos già lo scorso anno, in piena emergenza pandemica: «Nessuna istituzione o individuo da solo può affrontare le sfide di questo tempo. Oggi nessuno si salva da solo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



«Open strategy» di Christian Stadler, Julia Hautz, Kurt Matzler, Stephan Friedrich, den Eichen, Egea, 37 euro

Anche la vite nasce in un ambiente collaborativo

Modelli open

Il caso Poggipolini

Sono piccole, piccolissime, quasi miniaturizzate, con un diametro di pochi millimetri. Eppure sono altamente tecnologiche e dalle prestazioni elevatissime. Per raccontare la storia di una delle aziende emiliane più innovative dobbiamo partire da quelle viti e bulloni in titanio che diventano persino sensori hi-tech. Prodotti che integrano elementi sensibili per misurare temperature e comportamenti meccanici. Oggi quelle viti, come gli altri componenti e sistemi

di elevata precisione, macinano chilometri nelle *hypercar* sulle piste di Formula 1 o prendono il volo solcando i cieli a bordo di elicotteri. Benvenuti in casa Poggipolini, eccellenza della meccanica di precisione da tre generazioni. Siamo a San Lazzaro di Savena, trentamila anime a due passi da Bologna, lungo quella via Emilia che brulica di eccellenze che si rafforzano grazie a distretti virtuosi con radici ben salde e l'ambizione di vendere nel mondo.

Proprio le viti in titanio, al posto di quelle d'acciaio, permettono di alleggerire il peso del veicolo e hanno un impatto su motori, sospensioni e trasmissioni e per questo giocano un ruolo determinante nel-

l'attuale Motor Valley. Tutto parte dagli investimenti in ricerca e sviluppo: 15 milioni di euro investiti nel periodo 2015-2020, con una media che anche oggi continua a viaggiare intorno al 20% del fatturato. Il centro di innovazione tecnologica di Poggipolini si chiama Speed Up Lab e risponde alle sfide future della "tech valley": nel nuovo stabilimento, di fronte al Manufacturing Center of Excellence, è nata la casa dell'innovazione. Si tratta di un centro di sviluppo e sperimentazione aperto a start up, fornitori, clienti e università. Obiettivo: lavorare in modo aperto puntando a realizzare soluzioni tecnologiche rivolte al settore aeronauti-

co, spazio, difesa e nuova mobilità.

«Abbiamo sempre lavorato in *open innovation* anche prima che si chiamasse così e oggi possiamo dire di aver creato anche il primo *venture building* italiano con Sens-In, nostra startup innovativa impegnata nell'Internet of Fasteners, ossia legato agli elementi di fissaggio. Sperimentiamo con le start up e diventiamo un acceleratore per testare tecnologie e arrivare a soluzioni più integrate da fornire ai nostri clienti», afferma Michele Poggipolini, amministratore delegato dell'azienda e presidente del Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Emilia. Ma ciò che colpisce è legato al processo di produzione: con gli in-

vestimenti fatti è stato brevettato un processo di stampaggio a caldo per fissaggi in titanio in grado di realizzare cento viti al minuto contro una del percorso standard. Nel futuro c'è la nuova mobilità sostenibile con i supercapacitori, ossia batterie con elevate prestazioni. «Sono tutte applicazioni di frontiera.

L'ambizione è portare su questo territorio i grandi player dell'aeronautica anche internazionale, innestandoli con le competenze umane e tecnologiche di questo distretto», conclude Poggipolini. Il futuro corre veloce, ma affrontato insieme arriva prima.

—G.Col.

© RIPRODUZIONE RISERVATA