

COALESCENCE INNOVATION

*Un nuovo paradigma per costruire
ecosistemi, diffondere e
democratizzare l'innovazione.*

• Andrea Solimene • Giovanni Tufani



GLI AUTORI



Andrea Solimene

Esperto di innovazione strategica e organizzativa, coFounder Seedble, coautore di “The Smart Working Book” (2015), keynote speaker, lecturer presso l’Università Sapienza di Roma, collabora con Business School, ideatore di Spremute Digitali.



Giovanni Tufani

Esperto di innovazione strategica e digitale, coFounder Seedble, coautore di “The Smart Working Book” (2015), startup mentor, keynote speaker, ideatore e promotore di Balduina’s, progetto di riqualificazione di quartiere.

Hanno contribuito alla stesura del white paper (in ordine alfabetico): Giuliana Baldo Chiaron, Roberta Cammarota, Alessio Colabuono, Marta Pisani. Si ringrazia Alfredo Valentino, PhD per la supervisione, Gabriele Garofalo per il supporto creativo, Seedble e Spremute Digitali per il supporto operativo nella comunicazione e divulgazione del white paper.

Per restare aggiornato consulta www.coalescenceinnovation.com

a coloro che hanno sempre scommesso su di noi, dandoci fiducia e regalandoci il piacere di fare ciò che amiamo fare.

INTRO

Come possono tutti gli innovatori guidati dal “we can change the world” convergere in un’unica direzione, contaminarsi e unirsi per trasformare quel sogno in progetti reali capaci di impattare sul futuro del nostro Pianeta? Il presente white paper ha l’ambizione di fornire un nuovo paradigma con cui fare innovazione, ereditando gli elementi distintivi, valori e approcci della Social Innovation e dell’Open Innovation. Il framework della “Coalescence Innovation” vuole essere di ispirazione per le attuali e prossime generazioni di innovatori offrendo loro la visione per costruire un futuro migliore, oggi.

Dalla comparsa dell’uomo ad oggi, poca attenzione è stata dedicata alla salvaguardia del Pianeta. Adesso è arrivato il momento di intervenire, in maniera coesa e significativa con soluzioni humanity-centered. La Coalescence Innovation vuole essere il modello guida affinché aziende, istituzioni, startup, università, network di innovatori, leader ed esperti possano giocare il ruolo di protagonisti del cambiamento, creando ecosistemi e agendo come unica entità, non come singoli.

- 1. Il Futuro è qui ed è nostro. L’innovazione è oggi.**
- 2. La Social innovation come punto di partenza.**
- 3. L’Open Innovation come metodo e processo.**
- 4. La Coalescence Innovation come obiettivo.**
- 5. Conclusioni**
- 6. Libri consigliati**

“ Siamo chiamati ad essere costruttori, non vittime, del futuro ”

| Richard Buckminster Fuller

IL FUTURO È QUI ED È NOSTRO. L'INNOVAZIONE È OGGI.

Il futuro appartiene a coloro che credono nella bellezza dei sogni

| Eleanor Roosevelt

Da *human-centered* a *humanity-centered*

Customer Experience, User Experience, Employee Experience. Tre espressioni che riassumono le emozioni, le sensazioni, le esperienze di - rispettivamente - un cliente, un utente e un dipendente. Il concetto di **experience** è stato introdotto e promosso con l'incremento delle interazioni e dei punti di contatto tra un determinato prodotto, servizio, brand e la persona, il cui ruolo nella catena del valore è - finalmente - diventato rilevante e chiave nelle decisioni.

Il focus dell'attenzione, dunque, si sposta dal prodotto o servizio offerto alla soluzione che soddisfa il bisogno manifestato dal singolo.

Questo passaggio ha spinto inevitabilmente ogni organizzazione a ridefinire la propria *value proposition* e tutti i processi della catena del valore, ponendo al centro la persona. In estrema sintesi: la *Customer Experience* (CX) guida le scelte nel mondo del Marketing, la *User Experience* (UX) lo sviluppo di piattaforme digitali, applicazioni, prodotti e servizi e la *Employee Experience* (EX) la definizione di nuovi modelli organizzativi e modi di lavorare.

La crescente diffusione del *Design Thinking* e lo sviluppo di metodologie per la progettazione e sviluppo di prodotti e servizi (*Product Design, Service Design*) hanno poi posto l'attenzione su un concetto più ampio che ingloba CX, UX ed EX: la **Human Experience** (HX).

La persona, non è solo un cliente, un utente o un dipendente, ma anche un cittadino, un adulto e i suoi comportamenti, le sue aspettative ed emozioni impattano in maniera significativa sulle nostre organizzazioni, istituzioni, città, prodotti, servizi, infrastrutture. Il nostro futuro.

Limitarsi oggi a disegnare soluzioni per soddisfare esigenze della persona non è tuttavia sufficiente. Occorre una prospettiva più ampia, in cui la centralità è l'umanità, intesa come genere umano (*Humanity*).

In un contesto mutevole e noto con l'acronimo **V.U.C.A. (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)**, l'incertezza del futuro e la rapidità dei cambiamenti deve metter tutti noi in un'ottica *humanity-centered*, in cui le soluzioni progettate devono soddisfare i bisogni dell'umanità.

Alla scoperta del futuro.

Dalla comparsa dell'uomo, oltre 2 milioni e mezzo di anni fa, ad oggi si sono verificati una serie di avvenimenti che hanno progressivamente trasformato l'uomo (*Homo Sapiens*) da cacciatore-raccoglitore ad agricoltore, poi a commerciante e infine a capitalista.

In particolare, è interessante analizzare l'evoluzione dell' *Homo Sapiens* da cacciatore-raccoglitore ad agricoltore. La natura dell'uomo è quella del nomadismo e dell'individualismo e così è stato per tantissimi anni, almeno fino al 20.000 a.C. In tempi di abbondanza, gli umani procreavano maggiormente e i bambini piccoli, muovendosi molto lentamente e richiedendo maggiori attenzioni, spesso

rappresentavano un vincolo nei continui spostamenti dei gruppi. L'*Homo Sapiens* iniziò così a prediligere il frumento come cibo, passando presto da quello selvatico a quello coltivato.

Nacque così l'agricoltura e il conseguente bisogno di stabilire insediamenti piuttosto che spostarsi alla ricerca continua di nuovi luoghi e risorse per sopravvivere. Gli insediamenti si trasformarono presto in piccole popolazioni e l'attenzione verso la propria casa (il perimetro) aumentò gradualmente, rafforzando la cultura dell'individualismo ma ponendo le basi verso la collettività e, più in avanti, la civiltà.

L'*Homo Sapiens* passò, dunque, dall'aver - potenzialmente - l'intero **Pianeta** come luogo in cui vivere per effetto del nomadismo,

a piccoli villaggi, dedicandosi alla coltivazione. Mentre lo spazio agricolo diminuì, il tempo agricolo aumentò.

Vivendo alla giornata, i cacciatori-raccoglitori non investivano troppo tempo nel pensare cosa avrebbero fatto o mangiato la settimana o il mese successivo. Gli agricoltori, invece, vivevano con le ansie del raccolto e dovevano per forza pensare al giorno, al mese, fino all'anno successivo. *Domani poverà? Avremo acqua a sufficienza? E se ne cadrà troppa rovinando la semina?*

La Rivoluzione Agricola spinse l'uomo a preoccuparsi del futuro, a immaginare e a ragionare su come affrontarlo.

La creazione dei primi villaggi e le preoccupazione per i raccolti, furono i segnali che hanno

tracciato la lunga strada dall'IO al NOI, dando origine alla civiltà e facendoci scoprire il **futuro**.

Oggi, seppure, siamo in un mondo tutt'altro che perfetto, siamo alla continua **scoperta** delle novità. Se solo pensiamo che nell'ultimo secolo la durata della vita è raddoppiata, il reddito pro-capite è triplicato, l'accesso alle informazioni è oramai a bassissimo costo, la rapidità di sviluppo delle tecnologie è esponenziale, ci rendiamo conto che il **futuro è pieno di abbondanza**.

Ora, nell'ottica definita *humanity-oriented*, dobbiamo riappropriarci di ciò che 20.000 anni fa abbiamo abbandonato: l'intero Pianeta.

Peter Diamandis, cofondatore della **Singularity University**, esperto, imprenditore e autore di numerosi testi ispirazionali come **Abundance** e **Bold**, così si esprime riferendosi agli innovatori del futuro:

“La tua missione è trovare un prodotto o servizio che possa impattare positivamente le vite di 1 miliardo di persone perché questo è il gioco che dobbiamo giocare oggi.”

Tutti noi possiamo contribuire ad un futuro migliore e l'imperativo è innovare. L'innovazione rappresenta una leva fondamentale per favorire la crescita, lo sviluppo e la sostenibilità delle nostre società contemporanee.

Viviamo un'epoca di incertezza che ci ricorda quotidianamente che il futuro non è qualcosa di lontano ma qualcosa di immediato. Il futuro è oggi e il cambiamento è ovunque.

Definire l'innovazione non è semplice.

Il ritmo dell'innovazione è incredibilmente elevato e l'intensa competizione per guadagnare quote di mercato continua ad aumentare di giorno in giorno. Innovatori, leader aziendali ed esperti spesso si concentrano sulla generazione di innovazioni rivoluzionarie per creare nuovi mercati, infrastrutture, tecnologie, prodotti e servizi, che li aiutino anche a stabilire un vantaggio significativo sui concorrenti.

La missione per ognuno di noi è, dunque, innovare, e la **capacità di innovare** è una caratteristica intrinseca degli esseri umani.

Tuttavia, ricondurre il concetto di innovazione ad un'unica

definizione è una sfida complessa in cui molti hanno lasciato il proprio contributo di valore. In ambito economico [J. Schumpeter \(1934\)](#) è stato tra i primi a sostenere il nesso tra innovazione e capacità delle imprese di sviluppare processi adeguati al contesto capitalista.

L'economista associa l'innovazione allo sviluppo e la definisce come una nuova combinazione di nuove o esistenze conoscenze, risorse, strumenti e altri fattori, distinguendola dall'invenzione.

Il motivo per cui Schumpeter ha sottolineato questa differenza è dato dalla constatazione che l'innovazione viene vista come **specifica attività sociale** o "funzione", svolta nella sfera economica e con un preciso

scopo commerciale, mentre le invenzioni in linea di principio possono essere effettuate ovunque e senza alcun intento di commercializzazione.

Molti autori hanno concluso che l'innovazione è "qualsiasi pratica considerabile come nuova per le organizzazioni, comprese attrezzature, prodotti, servizi, processi, politiche e progetti" (Damanpour, 1991; Kimberly & Evanisko, 1981; Lin, 2007).

Altri hanno posto al centro il concetto di miglioramento, sia che si tratti di un prodotto tangibile, di un mercato o di un vantaggio competitivo. Altri ancora hanno parlato di

ALCUNE DEFINIZIONI DI INNOVAZIONE CHE CONDIVIDIAMO.

*Innovation is the calling card
of the **future**.*

| Anna Eshoo

*Innovation is **creativity** with a
job to do.*

| John Emmerling

*Innovation is significant
positive change.*

| Scott Berkun

*Innovation is change that
creates a **new dimension** of
performance.*

| Peter Drucker

*Innovation is the creation of
something that **improves the
way we live our lives**.*

| Barack Obama

innovazione applicata alla catena del valore.

Volendo sintetizzare i contributi precedenti, l'innovazione - intesa più propriamente come **business innovation** - può esser vista come il processo attraverso il quale stimoliamo la nostra creatività e mettiamo in pratica le idee che apportano qualcosa di nuovo e/o di migliore, a patto che siano economicamente sostenibili. In altri termini:

**INNOVAZIONE =
IDEE CREATIVE + MODELLI
DI BUSINESS SOSTENIBILI**

L'innovazione e i confini oltre la tecnologia.

L'innovazione, per molti catalogata come innovazione

tecnologica o più semplicemente sinonimo di tecnologia, assume in realtà diverse forme:

innovazione di processo, di prodotto o servizio, manageriale, strategica, organizzativa.

In tutti i casi l'elemento comune è **migliorare lo status quo** mediante un processo che ha origine da idee e intuizioni. L'etimologia del verbo innovare può far chiarezza: dal lat. innovare, der. di novus «nuovo», Treccani.

L'ampiezza del concetto innovazione impedisce di racchiuderlo in una definizione univoca, ma, allo stesso tempo, il fortissimo interesse verso questo tema ha permesso di teorizzare diversi **paradigmi di innovazione** che tendono a evolversi con i tempi.

L'innovazione è oggi un generatore di benessere per la popolazione, in grado di scatenare impatti significativi sul futuro del nostro Pianeta.

Un esempio recente e noto è rappresentato dall'idea di **Social Business** lanciata da Muhammad Yunus, premio Nobel per la pace del 2006 e fondatore della "banca dei poveri". Egli ha mostrato al mondo intero come soluzioni quali il microcredito - piccoli prestiti erogati anche a persone che si trovano in difficoltà economica - possono essere innovazioni a forte vocazione sociale.

Yunus e altri innovatori hanno posto l'accento su un futuro sostenibile, stimolando numerose organizzazioni e persone a innovare con una

mission orientata non esclusivamente al profitto.

Difatti, le sfide sociali, economiche o ambientali che la società dovrà fronteggiare negli anni futuri spingeranno governi, società, organizzazioni e cittadini ad affrontarle a livello globale con responsabilità, creatività e urgenza.

Iniziative come **XPrize Foundation** - organizzazione no-profit USA creata per incentivare innovazione su scala globale in risposta alle grandi sfide del mondo - e **World in 2050 Challenge** - un *think tank* virtuale che raccoglie progetti da una vasta community di innovatori per contribuire nel disegno di un futuro migliore - sono testimonianze di come l'innovazione possa andare ben oltre la ricerca di profitti.

La **XPrize Foundation**, ad esempio, ha progettato e gestito 17 challenge nei settori dello spazio, degli oceani, dell'apprendimento, della salute, dell'energia, dell'ambiente, dei trasporti, della sicurezza e della robotica. Il primo **XPrize**, **l'Ansari XPrize** da 10 milioni di dollari stanziati per il volo privato nello spazio, ha stimolato un intero settore ad agire e determinato scoperte esponenziali.

L'iniziativa nasce dal volere di Peter Diamandis e altri esponenti visionari convinti che le soluzioni ai problemi dell'umanità possano arrivare da chiunque, ovunque.

Scienziati, ingegneri, accademici, imprenditori e altri innovatori con nuove idee da tutto il mondo sono invitati a formare team e competere per

vincere il premio sponsorizzato da **XPrize**.

In risposta alla diffusione del Covid-19, la fondazione ha lanciato la sfida **XPrize Next-Gen Mask**: 1 Milioni di dollari per reimmaginare le maschere protettive per il viso utilizzate per prevenire la diffusione di COVID-19 con l'obiettivo di renderle più comode, funzionali, accessibili e persino eleganti.

Grazie a *challenge* e iniziative come le precedenti, possiamo affermare che l'innovazione abbia trovato la sua giusta collocazione: piuttosto che gettare denaro, risorse ed energie su un problema, incentiviamo la soluzione e sfidiamo il mondo a risolverlo.

Insomma, l'innovazione va oltre la tecnologia.

LA SOCIAL INNOVATION COME PUNTO DI PARTENZA.

L'innovazione sociale è il modo per riportare l'umanità sulla retta via.

| Klimentina Ilijevski

In azione per un futuro migliore.

Le numerose innovazioni nell'insegnamento, nelle politiche di inclusione o nella sanità suggeriscono che, per spiegare completamente il miglioramento delle nostre condizioni di vita, si deve introdurre una nuova classe di innovazioni che non può essere identificata con l'insieme delle innovazioni di business. Ci riferiamo qui alla classe di innovazioni sociali (Social Innovation), ovvero quelle innovazioni generate esplicitamente per soddisfare i bisogni di carattere sociale (*social needs*).

The **Open Book of Social Innovation**, realizzato da Robin Murray, Julie Caulier Grice e Geoff Mulgan considera l'innovazione sociale come **un fenomeno**

generato dal basso, dalla *modern society* guidata dalla spinta dirompente delle nuove generazioni, giovani caparbi ed entusiasti, pronti a mettersi in gioco e rincorrere ambiziosi obiettivi. Così, dunque, viene definita **l'innovazione sociale**:

“Nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano contemporaneamente bisogni sociali e creano nuove relazioni sociali o collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e aumentano la capacità della società di agire”

La Social Innovation ha **tre elementi distintivi**:

- riguarda principalmente la

struttura sociale e le relazioni;

- non ha l'obiettivo di creare un profitto per l'organizzazione;
- la misurabilità degli effetti si basa su indicatori di tipo qualitativo (es: qualità della vita)

La finalità o il motivo di esistenza dell'innovazione sociale - lo definiamo **Purpose** - si concretizza nella **risoluzione di una problematica sociale**, impulso all'azione non indifferente.

Un esempio efficace è **CitizenLab**, una piattaforma di impegno civico condiviso in cui i cittadini contribuiscono nella creazione della loro città. Il progetto, lanciato nel 2015, ha l'ambizione di supportare comuni e ogni tipo di governo nel processo decisionali, rendendolo più democratico, trasparente e



8 AMBITI DI ATTENZIONE DELLA SOCIAL INNOVATION

1. Sviluppo Sostenibile
2. Urbanizzazione
3. Cambiamento climatico
4. Sistema Sociale
5. Economia Circolare
6. Sviluppo Tecnologico
7. Migrazione
8. Futuro del lavoro

Fonte: Social Innovation Academy

Coalescence Innovation

Un nuovo paradigma per costruire ecosistemi, diffondere e democratizzare l'innovazione.

collaborativo. CitizenLab mira a rendere i governi di domani più incentrati sui cittadini, attraverso un software intuitivo basato sul cloud, un'analisi dei dati approfondita e un focus sui dispositivi mobili.

CitizenLab testimonia come la Social Innovation ponga l'attenzione sul modo più che sul fine del fare innovazione, dando maggior risalto a valori quali la **collettività** e la **sostenibilità**.

Con questa nuova visione, l'obiettivo è puntare al miglioramento degli individui e delle comunità, promuovendo ognuno di noi a fonte di **trasformazione sociale** e motore di cambiamento.

**Maggior risalto a valori
come collettività e
sostenibilità**

Verso la convergenza.

Tutto ciò è ovviamente parte di un concetto più ampio che coinvolge non solo le imprese e i network di innovazione, ma anche i governi, le comunità e i cittadini, che dovranno avere una grande capacità di vivere i cambiamenti da protagonisti: evoluzione scientifica e tecnologica, confronto culturale sociale ed economico con le altre comunità, incertezze e rischi presenti nei piani per garantire un benessere minimo o una cittadinanza inclusiva.

Come è stato evidente nel passato, le sfide globali, come quelle delineate negli Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, non possono essere affrontate da una prospettiva unilaterale e

l'innovazione sociale è riconosciuta come una componente importante di questo nuovo quadro.

Difatti, è opinione largamente condivisa che le innovazioni sociali possano rispondere ai megatrend della nostra società e affrontare le sfide future come la globalizzazione, la sostenibilità, la digitalizzazione e il cambiamento demografico o climatico.

Già durante la **crisi economica e finanziaria** del 2008, la Social Innovation era stata individuata come soluzione pratica per affrontare la complessità di natura socio-politica e le varie sfide legate alla povertà, all'invecchiamento e all'ambiente.

Oggi la Social Innovation ricopre un ruolo chiave nei dibattiti

accademici e nello sviluppo delle agende delle community che si occupano di politica internazionale.

L'innovazione sociale è presente nella vita di tutti i giorni. Imprenditori e innovatori sociali, università e centri di ricerca, governi ed enti pubblici nazionali, unioni e organizzazioni intergovernative, aziende private, organizzazioni non governative, fondazioni, finanziatori e network sono tutti agenti attivi del cambiamento.

Non ha più senso parlare esclusivamente di *business innovation*.

Il decennio in atto sarà caratterizzato dalla necessità di armonizzare più tipi di innovazione in modo da affrontare le sempre

più complesse e interconnesse sfide sociali del nostro pianeta: il concetto di "**convergenza**" rispetto all'innovazione sociale diventa cruciale.

Forme differenti di innovazione di business (innovazione di processo, di prodotto o servizio, tecnologica, manageriale) insieme a paradigmi e metodi di innovazione aperta (open innovation) devono convergere verso una direzione unica a sostegno di un futuro sostenibile.

L'innovazione non è solo un meccanismo economico o un processo tecnico. E' soprattutto un fenomeno sociale.

La Commissione Europea già nel 1995 (**Green Paper on Innovation**) aveva tracciato questa visione

"Innovation is not just an economic mechanism or a technical process. It is above all a social phenomenon. Through it, individuals and societies express their creativity, needs and desires. By its purpose, its effects or its methods, innovation is thus intimately involved in the social conditions in which it is produced. [...] Innovation can and must offer a response to the crucial problems of the present. It makes possible an improvement in living conditions (new means of diagnosis and of treating illnesses, safety in transport, easier communications, a cleaner environment, etc.)."

| Green Paper on Innovation

convergente tra business innovation e Social Innovation. L'innovazione non è solo un meccanismo economico o un processo tecnico: è soprattutto un fenomeno sociale.

Le barriere della social innovation.

L'innovazione sociale è vista anche come quello strumento che nel tempo ci aiuterà a comprendere la democrazia e, più precisamente, come progettare e costruire istituzioni, organizzazioni e società più democratiche.

L'innovazione sociale **attiva e promuove la partecipazione pubblica e il coinvolgimento dei cittadini**, "utenti" di un futuro da rendere sostenibile.

Se, da una parte, gli innovatori sociali sono guidati da forti valori e dalle ambizioni precedentemente descritte e riconducibili al *Purpose*, è altrettanto vero che esistono numerose complessità che rallentano l'applicazione e la diffusione di innovazioni sociali.

Come anche sottolineato in "*The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe*" (TEPSIE), studio del 2012 promosso da *The Danish Technological Institute* e *The Young Foundation*, esistono svariati impedimenti nel processo di trasformazione delle idee in impatti sociali.

Possiamo raggruppare i principali ostacoli alla Social Innovation in due differenti

cluster: **impedimenti strutturali** e **barriere degli agenti** (o anche innovatori sociali). I primi sono strettamente legati alla complessità e all'incertezza dei processi sociali e alle caratteristiche del contesto (sociale, politico, tecnologico, economico, ..) in cui gli innovatori sociali operano. Fattori esogeni dove possiamo intervenire ben poco.

Ci focalizzeremo sulle barriere degli agenti, ossia quelle che riguardano le caratteristiche e le azioni degli individui e delle organizzazioni coinvolte nei processi di innovazione sociale e le interazioni tra di essi.

In relazione al secondo cluster menzioniamo la difficoltà di cooperazione e coordinamento,

il tasso di fallimento delle organizzazioni e dei singoli agenti, la scarsità di risorse. Segue la sintesi delle **4 barriere** degli agenti, tratta dallo studio del 2012 precedentemente citato:

1) **Azione collettiva**: la natura dei progetti di social innovation richiede l'organizzazione di una forma di azione collettiva (coproduzione, creazione organizzazioni per l'economia sociale, costruzione social network, partnerships, movimenti sociali, cooperazione tra enti privati e pubblici) con la conseguente necessità di far fronte a problemi di cooperazione e coordinamento.

2) **Insuccessi organizzativi**: entità di natura pubblica e

organizzazioni dell'economia sociale giocano un ruolo fondamentale nell'attivazione, supporto e ampliamento della Social Innovation ma possono facilmente fallire nel raggiungere i loro obiettivi causando danni nei processi di innovazione sociale in cui sono coinvolti direttamente come stakeholder;

3) Fallimenti degli agenti: la Social Innovation riguarda anche la capacità degli innovatori sociali di motivare altri attori nel partecipare concretamente a nuovi modi di rispondere alle esigenze di natura sociale, ma i loro intenti possono naufragare perché condizionati da scarse disponibilità finanziarie e altre risorse, perché non in grado di migliorare la condizione della popolazione target individuata,

oppure perché incapaci di impedire comportamenti opportunistici da parte di altri soggetti;

4) Carenza di risorse: la natura collettiva di prodotti e servizi generati dall'innovazione sociale potrebbero non beneficiare degli interessi da parte di finanziatori e altri soggetti che - non intravedendo un diretto beneficio o ritorno sull'investimento - preferiscono investire in innovazione tecnologica, molto più proficua e attrattiva.

I complessi problemi legati al coordinamento e alla governance degli agenti, alla misurabilità del fenomeno, all'avversione al rischio e all'assenza delle giuste risorse

economiche, condizionano frequentemente la diffusione - e in molti casi l'avvio stesso - dell'innovazione sociale, spesso frammentata e di rilevanza non sempre significativa.

Chalmers (2012) analizza le barriere suggerendo un approccio aperto in grado di mitigare i rischi; aumentare la condivisione della conoscenza e attingere competenze da gruppi diversificati; favorire la creazione di reti molto più eterogenee.

L'innovazione sociale non può più essere intesa come un campo isolato. Il superamento degli ostacoli che frenano lo sviluppo della Social Innovation passa attraverso un approccio all'innovazione più aperto e

collaborativo, disegnato e impostato per coinvolgere più attori simultaneamente, stimolando l'interazione tra settori e ambiti differenti.

La Social Innovation ha bisogno dell'Open Innovation.

SOCIAL INNOVATION

PROS

- focus su *social needs* e futuro del nostro mondo
- crescente interesse tra nuove generazioni
- forte vocazione degli innovatori

CONS

- frammentazione e dimensione delle iniziative
- governance e coordinamento
- scalabilità e misurabilità
- budget e competenze dedicate

L'OPEN INNOVATION COME METODO E PROCESSO.

L'onestà e l'apertura sono sempre le fondamenta per un dialogo profondo.

| Bell Hocks

Ripartire da qui.

Laddove l'innovazione sociale incontra delle barriere, subentra l'innovazione aperta che, per definizione, abbraccia metodi e tecniche finalizzate a esaltare l'approccio partecipativo e collaborativo tra gli attori coinvolti.

«L'open innovation è un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche.»

| Henry Chesbrough

Questa è la definizione più famosa di **Open Innovation**, coniata direttamente dal padre fondatore di questo paradigma di innovazione, lanciato per la prima volta nel 2003.

Chesbrough aveva identificato la necessità di cambiare l'approccio delle aziende tradizionali all'innovazione, in una fase storica in cui cominciavano ad affermarsi pesantemente le *dot com* e il progresso tecnologico subiva un'accelerazione spaventosa dovuta all'informatizzazione.

L'Open Innovation è dichiaratamente un **approccio market-oriented**, ossia focalizzato al mercato e alle soluzioni per anticipare e contrastare determinate dinamiche legate all'evoluzione delle tecnologie e dei contesti competitivi.

Lo testimonia il comportamento delle grandi corporate, a seguito del dopoguerra: i grandi investimenti nei propri dipartimenti di Ricerca e Sviluppo (R&D) consentivano alle aziende di affermarsi sul mercato, con un'ottica di "chiusura" rispetto ai competitors. La chiave del loro successo risiedeva soprattutto nella velocità con cui i loro ricercatori riuscivano a raggiungere nuovi traguardi, con prodotti da lanciare sul mercato il prima possibile e, soprattutto, da brevettare prima dei concorrenti diretti (*closed innovation*).

Gli effetti della globalizzazione, come l'apertura dei mercati, hanno poi aumentato la concorrenza e reso necessariamente più veloci i

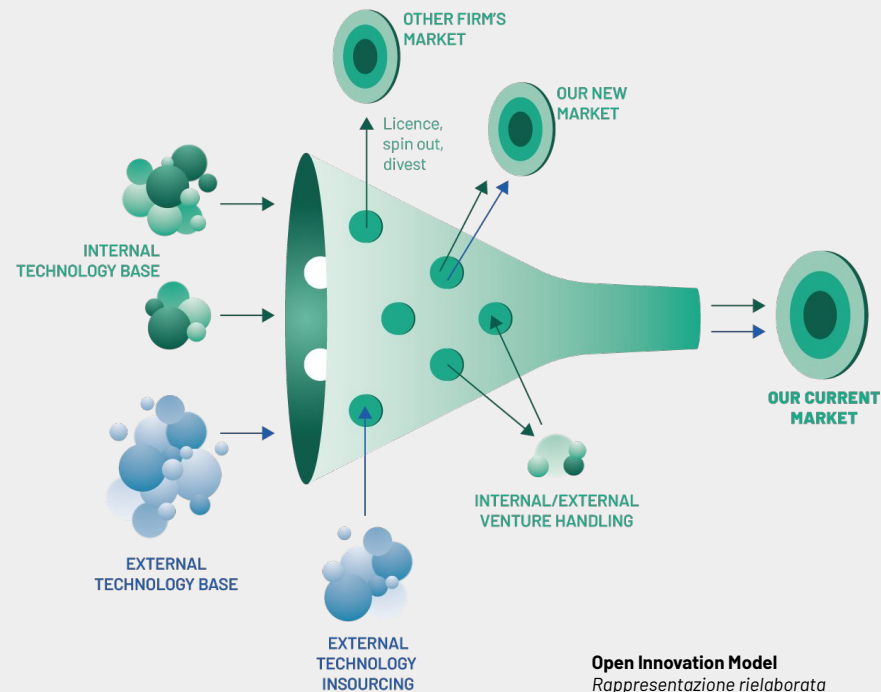
tempi di realizzazione di nuovi prodotti e tecnologie. Ritmi che hanno reso inevitabilmente insostenibili i costi dei dipartimenti interni di R&D, spingendo le corporate a identificare nuovi modelli di innovazione che premiasero **creatività, collaborazione, velocità e conoscenze specialistiche.**

Apertura e collaborazione.

Da qui nasce il concetto di Open Innovation, ovvero di innovazione "aperta". Essa punta alla creazione di network nei quali regna la **collaborazione** tra aziende, esperti, talenti, con l'unico obiettivo di rilasciare nuovi prodotti e servizi, riducendo i tempi di ingresso nel mercato e sfruttando l'aggregazione di tecnologie, soluzioni e competenze diversificate.

Si tratta di un paradigma che permette alle organizzazioni di essere più competitive, flessibili e innovative. È un modello di innovazione che prevede l'apertura dell'impresa all'esterno per poter attingere strumenti e competenze tecniche principalmente da startup, università, centri di ricerca, e fornitori.

Le aziende hanno appreso il valore della condivisione fino a comprendere che perdere la "proprietà" sulle invenzioni non è più sinonimo di sconfitta ma l'esatto opposto: è necessario collaborare con soggetti esterni attraverso *outsourcing* (es: *crowdsourcing*) e/o partnership strategiche vista l'impossibilità di poter racchiudere l'innovazione solo ed



Coalescence Innovation

Un nuovo paradigma per costruire ecosistemi, diffondere e democratizzare l'innovazione.

esclusivamente nei confini aziendali. Tutto questo in un'era caratterizzata da iper-competizione, da conoscenze e talenti che si muovono ad alta velocità e dalle affermazioni di modelli di business sempre più *disruptive*.

Possiamo qui sintetizzare i **benefici** dell'Open Innovation:

- Accesso a conoscenza e idee
- Condivisione di costi e rischi
- Riduzione tempi di *Go to Market*
- Nuove frontiere di profitto
- Nuove prospettive
- Sviluppo cultura dell'innovazione e *entrepreneurship*

I benefici sovramenzionati devono anche rappresentare le traiettorie, spesso intersecate e mai in sovrapposizione, verso cui

un'azienda deve muoversi per perseguire l'open innovation.

La costruzione di un network "open".

Un fenomeno che ha accelerato il ricorso all'innovazione aperta è la rapida e crescente diffusione delle **startup** nei contesti competitivi, offrendo nuovo terreno fertile per l'implementazione di modelli di Open Innovation all'interno delle organizzazioni.

Le startup, per il loro elevato contenuto tecnico, innovativo e digitale, sono i partner ideali per le organizzazioni di maggiori dimensioni. Sono in grado di poter offrire non solo know-how specializzato e soluzioni originali a problemi reali, ma anche quella

flessibilità tanto ricercata dalle grandi imprese, sia in termini di visione aperta del business che di efficienza.

Il modello dell'Open Innovation prevede, infatti, che l'azienda acceda all'innovazione offerta dalla startup, metabolizzandola e adattandola al proprio modello di business.

In questo percorso, la **cultura all'innovazione** dell'azienda gioca un ruolo chiave: tanto più l'azienda (persone, *mindset*, processi, tecniche, ..) è abituata a confrontarsi con nuovi schemi e soluzioni, tanto più sarà efficace il processo di metabolizzazione ed adattamento dell'innovazione.

Di contro, attraverso questa partnership la startup riceve

supporto in servizi e risorse economico-finanziarie, accesso a competenze e network, opportunità di validazione della propria soluzione così da ridurre fortemente i tempi di go-to-market.

Le aziende hanno appreso il valore della condivisione fino a comprendere che perdere la "proprietà" sulle invenzioni non è più sinonimo di sconfitta.

Il paradigma offre una **logica win-win**, dove tutti i soggetti coinvolti creano valore reciproco. Fanno parte di un ecosistema *open* anche tutte quelle realtà che possono aiutare un'azienda nello sviluppo e nell'adozione delle migliori tecnologie esistenti.

Accesso a conoscenze e idee.

Le logiche di crowdsourcing alla base dell'open innovation consentono di attingere a conoscenza e idee sempre più innovative da esperti, specialisti, community di innovatori che contribuiscono alla crescita di valore. Inoltre, la diffusione di principi come apertura, trasparenza e condivisione ha stimolato il riscatto della libertà di pensiero, tendenza sviluppatasi naturalmente tra le nuove generazioni.

Sviluppo cultura dell'innovazione.

L'ambizione nel perseguire un'innovazione collaborativa aperta è da intendersi non solo verso l'esterno ma anche - e soprattutto - verso l'interno. Stimolare una cultura predisposta all'innovazione consente di creare un terreno fertile per la trasformazione di idee e intuizioni in opportunità di miglioramento dei processi interni e sviluppo o evoluzione dei processi verso il mercato.

Nuove prospettive.

Questo approccio mette in condizione l'azienda di ricevere l'attenzione di soggetti esterni che possono investire o valorizzare asset che - dall'interno - non vengono considerati.

Riduzione tempi di Go to Market.

L'open innovation abbrevia i tempi dello sviluppo e la commercializzazione dell'idea, bruciando le tappe molto più rapidamente grazie al contributo del network e alle competenze degli attori coinvolti.

Nuove frontiere di profitto.

Attraverso l'open innovation, l'azienda può accedere a una più ampia community di innovatori, esperti e organizzazioni esplorando nuovi settori e individuando nuove opportunità di business.

Condivisione di costi e rischi.

I progetti innovativi sono solitamente molto rischiosi poiché il tasso di insuccesso è alto, così come i costi collegati al coinvolgimento di risorse. Accordarsi con un'altra parte può abbassare il livello di rischiosità oltre che comportare un minor impatto sulla struttura dei costi.

Università, istituti di ricerca, software house, tech company sono altri attori che possono partecipare attivamente al network di competenze esterne che un'impresa può crearsi adottando questo paradigma.

Esistono diverse soluzioni per avviare e sperimentare modelli di Open Innovation: hackathon, laboratori e percorsi imprenditoriali, challenge e call to action, collaborazioni strategiche con Università, centri di ricerca e acceleratori, percorsi di incubazione e accelerazione, piattaforme di scouting e matching.

Coopetizione e apprendimento continuo.

E' importante sottolineare che il

valore dell'Open Innovation non risiede solamente nell'ingresso nel mercato di un nuovo prodotto o servizio.

Difatti, una realtà che collabora con altri soggetti terzi ha l'occasione di formare le proprie persone migliorandone le competenze, confrontandosi con un'organizzazione a volte più dinamica e con un approccio diverso alla tecnologia. Inoltre, ha la possibilità di accedere a potenziali tecnologie sulle quali investire prima dei competitor o, fenomeno sempre più frequente, insieme ai competitor.

Open Innovation significa innovare apertamente e imparare a innovare,

collaborando con chi non è parte dell'organizzazione, anche con un proprio concorrente. Il termine competizione lascia spazio alla **coopetizione**, ossia a un approccio strategico che fonde istanze di tipo competitivo e cooperazione.

La coopetizione offre, soprattutto a startup e aziende di piccole dimensioni, l'opportunità di entrare in mercati a cui non avrebbero acceduto altrimenti, oltre alla possibilità di inserirsi in contesti di mercato in cui grandi aziende dominano da tempo e dove l'innovazione è un requisito base per esser competitivi.

Un esempio interessante di Open Innovation è rappresentato da Local Motors,

società americana fondata nel 2007 che produce autoveicoli facendo leva sull'open source. Difatti, nella realizzazione del primo veicolo al mondo interamente stampato in 3D, Local Motors ha coinvolto una community di ingegneri e innovatori attraverso la piattaforma Co-Create e lanciato una challenge [3D Design Car Design Challenge](#) della durata di 6 settimane.

Grazie anche alla partnership con l'*Oak Ridge National Laboratory* del Dipartimento dell'Energia degli Stati Uniti la challenge ha raccolto oltre 200 idee da innovatori di oltre 30 paesi. 6 progetti sono stati poi premiati per innovazione e popolarità nella community di Local Motors contribuendo alla

SOLUZIONI PER L'OPEN INNOVATION

Hackathon

Gare in cui developer ed innovatori devono trovare soluzioni innovative a problemi reali in un arco temporale limitato.

Laboratori e percorsi imprenditoriali

Iniziative per sperimentare l'innovazione e/o accelerare lo sviluppo di competenze imprenditoriali.

Challenge e Call to action

Concorsi, *think tank* e iniziative lanciate per raccogliere idee, soluzioni e manifestazioni di interesse verso la risoluzione di un problema.

Collaborazioni Strategiche

Partnership con Università, Acceleratori, Incubatori e Investitori, per creare co-innovazione su tematiche specifiche.

Percorsi di accelerazione e incubazione

Programmi di avvio e crescita di startup con il coinvolgimento di mentor, esperti, investitori e leader di aziende.

Piattaforme di scouting e matching

Software progettati per facilitare la connessione tra corporate e startup e permettere l'incontro tra domanda e offerta di innovazione.

creazione della prima autovettura stampata in 3D.

L'aspetto distintivo nello sviluppo dei prodotti di Local Motors è la loro **piattaforma di innovazione** completamente aperta. Non è necessario neanche registrarsi per visualizzare i nuovi design che la community immagina e interagire con i vari membri.

Un'altra sfida di innovazione aperta che merita attenzione è LITECAR, una challenge attivata nel 2015 da Local Motors per rispondere agli obiettivi di Berlino 2030, ossia la mobilità urbana del futuro. A distanza di un anno è stato presentato Olli, l'autobus elettrico intelligente a guida autonoma e funzionante anche tramite smartphone. Stampato all'80% in 3D ha già una versione 2.0 che si sta testando a Washington, Miami,

Las Vegas e a inizio 2020 anche a Torino.

Il progetto Olli non si conclude qui. Nella community sono attive conversazioni per ricercare soluzioni per il miglioramento dell'interfaccia universale e per lo sviluppo delle sospensioni. Ciò testimonia il **processo continuo** di innovazione aperta che, in maniera spontanea e iterativa, si alimenta grazie a una community di innovatori appassionati di design, mobilità urbana e tecnologie emergenti.

Grazie a questo modello l'azienda ottiene talenti motivati non solo da fattori estrinseci (ricompense) ma soprattutto da valori intrinseci legati all'emozione e al divertimento nell'affrontare sfide in comunità.

Non basta una conoscenza comune.

L'Open Innovation ha sempre manifestato la sua origine collegata alla necessità di competere sul mercato, essendo un approccio sviluppato e attuato dalle aziende, intese come organizzazioni mosse dal profitto e dalla necessità di offrire prodotti e servizi sempre più performanti rispetto alla concorrenza.

Le aziende, guidate dalla forte spinta della competizione e dalla massimizzazione dei profitti, rincorrono quel vantaggio competitivo che per molti significa distintività, per altri sopravvivenza.

Concepire l'Open Innovation

come un modello unico all'azienda è un errore di base.

Per definizione, il paradigma dell'innovazione aperta esiste per la sua applicazione in nuovi contesti che vanno oltre i confini della "sfera privata" dell'azienda e, in aggiunta, per la sua capacità di superare le barriere nello sviluppo di altri tipi di innovazione, come l'innovazione sociale.

In rare occasioni l'Open Innovation ha dato spazio alla dimensione sociale, ma si può dire che progetti come Olli di Local Motors strizzano l'occhio alla sfera sociale, testimoniando un cambio netto di traiettoria verso orizzonti più ampi.

Grazie all'Open Innovation, il mondo intero ha fatto un grande

passo avanti rispetto alla *closed innovation*, ovvero ha superato quegli approcci chiusi e conservativi dell'innovazione.

L'Open Innovation è ciò che serve, in termini di metodo, per creare impatti sociali.

Creare una conoscenza comune non è sufficiente; ora bisogna guidare tutti gli attori - a partire dal mondo accademico - verso un approccio sistemico con l'intento di far convergere le numerose iniziative di innovazione, spesso frammentate, verso un unico obiettivo: **costruire insieme un futuro migliore.**

Non dobbiamo pensare che gli interessi della società e lo

sviluppo di pratiche sociali, piuttosto che nuovi prodotti, servizi o sistemi a supporto della società siano di competenza esclusiva degli innovatori sociali o del settore pubblico. L'Open Innovation è ciò che serve, in termini di metodo, per creare impatti sociali.

OPEN INNOVATION

PROS

- accesso a conoscenza, idee e nuove opportunità di *revenue*
- condivisione costi, rischi e riduzione tempi di go to market
- sviluppo cultura innovazione e entrepreneurship
- metodo collaborativo e aperto

CONS

- focus su *business innovation*
- frammentazione iniziative

LA COALESCENZA INNOVATION COME OBIETTIVO.

Il futuro dipende da ciò che facciamo oggi.

| Mahatma Gandhi

Quanto descritto ci ha spinto a esplorare nuovi approcci all'innovazione e a identificare un nuovo fenomeno capace di integrare la **Social Innovation** e l'**Open Innovation**.

Il punto di congiunzione tra Social Innovation e Open Innovation è la Coalescence Innovation, un paradigma che eredita gli elementi caratterizzanti dell'innovazione sociale e aperta, unendoli in un unico frame.

E' rilevante, dapprima, fare chiarezza sul significato di coalescenza. Gli studi che hanno portato alla stesura del presente documento hanno interessato il **concetto di coalescenza** attingendo a differenti discipline e ambiti, con l'intento di analizzare il fenomeno da più prospettive.

Coalescence Innovation

Un nuovo paradigma per costruire ecosistemi, diffondere e democratizzare l'innovazione.

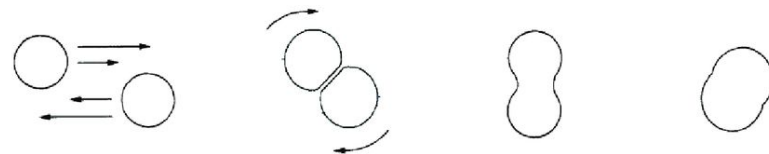
Il concetto di coalescenza. Dalla fisica all'urbanistica.

- *Coalescenza e fisica.*

Il termine coalescenza indica il fenomeno fisico spontaneo attraverso il quale le gocce di un liquido, le bollicine di un aeriforme o le particelle di un solido si uniscono per formare delle entità di dimensioni maggiori. Tuttavia, viene utilizzato in differenti contesti per indicare un **processo di collisione** che spinge due o più entità ad aggregarsi e contaminarsi volontariamente al fine di creare un'entità di dimensioni maggiori.

Un esempio noto è la formazione della pioggia nelle nubi, ossia quando le gocce d'acqua presenti negli strati superiori dell'atmosfera si uniscono tra loro, generando gocce di dimensioni maggiori che, al superamento di un determinato peso, precipitano verso il basso. La generazione di precipitazioni con l'ausilio di meccanismi artificiali è anche nota come **rainmaking**.

E' interessante notare che, **in ambito business**, tale concetto viene spesso associato al processo intenso e continuativo relativo alla formazione di idee e intuizioni ai fini della generazione di iniziative innovative.



Rappresentazione del fenomeno della coalescenza in fisica.

- *Coalescenza e urbanizzazione.*

Il termine coalescenza viene utilizzato anche in ambito urbanistico per descrivere lo sviluppo e la trasformazione territoriale.

Esperti studiano i grandi impatti dell'**urbanizzazione** sugli ecosistemi e sulla popolazione del mondo (sviluppo economico, inquinamento ambientale, rischio malattie, forniture, istruzione ed educazione, ...) per comprenderne meglio i modelli e pianificare interventi urbani più efficaci e strategici, ai fini dello sviluppo dell'area di riferimento.

Molti modelli di crescita urbana basano le dinamiche di crescita sul verificarsi di fasi e cicli, piuttosto che su sviluppi lineari nel tempo e nello spazio.

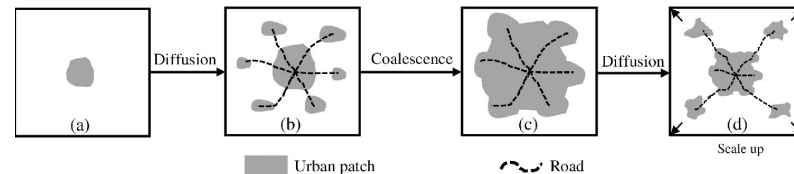
Di conseguenza, è difficile riassumere in un unico modello le complessità legate alle regioni urbane. Ciononostante, alcuni studi hanno fornito un utile modello concettuale delle dinamiche spazio-temporali della crescita urbana nel ciclo "**diffusione-coalescenza**".

La **diffusione** è quel processo in cui singole entità (soggetti) si disperdono, spostandosi da regioni di maggiore densità alle regioni di densità inferiore. In un contesto di crescita spaziale, ovviamente, nessun movimento reale ha luogo, ma nuove aree urbane vengono disperse dal punto di origine.

La **coalescenza** è l'unione di singole entità (aree urbane) in un corpo, forma o gruppo, o ancora il crescere insieme di parti.

Questo avviene grazie alla creazione di servizi e infrastrutture che consentono di aggregare più entità disperse e frammentate sul territorio. La "coalescenza" si riferisce, dunque, all'unione di singole aree urbane o al riempimento di spazi aperti all'interno del complesso urbano.

L'ipotesi "diffusione - coalescenza" è oggetto di analisi nei processi di recente e rapida espansione urbanistica come in Hanoi (Vietnam), Houston (USA) e numerose città cinesi.



Representazione del fenomeno della coalescenza in urbanistica.

- *Coalescenza e innovazione.*

Troviamo il termine coalescenza applicato all'innovazione in "A Guide to Innovation Processes and Solutions for Government" di Gregory C. McLaughlin DBA, William R. Kennedy in cui vengono analizzate le **differenti prospettive dell'innovazione**. Secondo gli autori, partendo dal presupposto che l'innovazione può essere associata tanto a un'idea quanto a un prodotto o servizio, possiamo toccare con mano l'innovazione solo quando la sperimentiamo nel concreto.

Esistono differenti prospettive di esperienza, generate dalle diverse conoscenze e informazioni di cui ognuno di noi dispone o ricerca.

Nel realizzare un processo, un servizio o un prodotto accediamo e valutiamo dati e informazioni di mercato, elaboriamo ipotesi e raccogliamo pareri ed esperienze di esperti.

L'insieme globale di tali prospettive convergono in maniera naturale, attraendosi e integrandosi fino a manifestarsi nell'innovazione. Ed è proprio tale azione del "**convergere spontaneamente**" verso un'unica direzione sino a fondersi che viene denominato fenomeno della coalescenza.

Il paradigma della **Coalescence Innovation**.

Le precedenti associazioni ci hanno permesso di inquadrare con maggior chiarezza il concetto di coalescenza partendo da fonti differenti. Sintetizziamo, dunque, la coalescenza come quel processo di **contaminazione spontanea e unione convergente tra più entità**.

Questa interpretazione, di per sé molto vicina alle logiche del paradigma dell'Open Innovation, unita alla nobile ambizione della Social Innovation da origine alla "**Coalescence Innovation**".

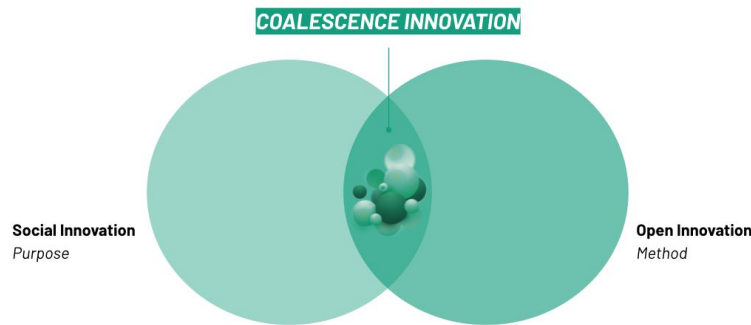
L'intento è quello di portare il metodo dell'Open Innovation verso gli ambiti sociali e sposare il *purpose* (scopo) della

Social Innovation. Laddove l'Open Innovation non arriva, subentra la Social Innovation e viceversa. Il punto di congiunzione è dove avviene la coalescenza.

Coniare un nuovo paradigma dell'innovazione ha il principale scopo di unificare **metodo e purpose** in un approccio, noto con il nome di Coalescence Innovation.

Qui la nostra **definizione**:

*"La Coalescence Innovation è quell'approccio all'innovazione che esalta la **contaminazione e la collaborazione** tra due o più **change agent** stimolando la generazione di opportunità non raggiungibili singolarmente, con la conseguente **attivazione incrementale di impatti positivi sui contesti sociali** al fine di creare **ecosistemi virtuosi**."*



Coalescence Innovation

Un nuovo paradigma per costruire ecosistemi, diffondere e democratizzare l'innovazione.

I 3 pillar della Coalescence Innovation.

La coalescence innovation si fonda su **tre elementi chiave** che caratterizzano i soggetti coinvolti, le modalità di attuazione e le finalità di esecuzione.

- **Change Agent**
- **Impatti incrementali**
- **Ecosistemi**

Dunque i *tre Pillars* rispondono a tre domande, altrettanto fondamentali per inquadrare il paradigma:

- *Chi attiva la Coalescence Innovation?*
- *Come si attiva la Coalescence Innovation?*
- *Perché si attiva la Coalescence Innovation?*

Chi attiva la Coalescence Innovation?

I Change Agent.

I soggetti coinvolti si identificano come *change agent*, ossia **innovatori guidati da valori forti che mirano a cambiare lo status quo contaminandosi**, non agendo singolarmente, ma con spirito partecipativo.



I *change agent* si connotano per una spiccata **predisposizione all'imprenditoria con impatti sociali**. I *change agent* sono gli agenti, innovatori sociali, menzionati precedentemente nel capitolo 2 in riferimento alla Social

Innovation. Qui il primo richiamo alla Social Innovation.

Un *change agent* è una singola persona (esperto, specialista) o un gruppo di persone organizzate in maniera strutturata (ente profit o no-profit) o destrutturata (network e community) in grado di far accadere o stimolare i cambiamenti, ispirando e influenzando gli altri.

Un *change agent* ricopre il ruolo chiave di **facilitatore e abilitatore di innovazione**, concentrando i propri sforzi sugli effetti del cambiamento di tecnologie, strutture e azioni connesse alle relazioni interpersonali e di gruppo.

Un *change agent* si connota per le seguenti caratteristiche: **flessibilità e apertura, fiducia, orientamento all'obiettivo, conoscenza diversificata.**

Possiamo considerare i *change agent* come coloro che catalizzano il cambiamento attraverso una capacità distintiva nell'analizzare il contesto, focalizzandosi sulle connessioni e conseguenze non di immediata comprensione.

Parliamo di **Second Order Effect**, effetti di secondo ordine, ossia quel fenomeno che studia le implicazioni legate alle conseguenze di una primaria azione. In altre parole, l'attenzione dell'innovatore si focalizza non sugli effetti immediati di un'azione, ma sulle successive serie "causa-effetto" generate.

Second Order Effect

Qui un esempio che aiuta nella comprensione del fenomeno: la pandemia Covid-19 ha accelerato

lo sviluppo di soluzioni digitali nella collaborazione tra team, favorendo il lavoro da remoto e approcci **Smart Working**. Il primo effetto legato a questa azione è lo sviluppo di piattaforme e tecnologie in grado di soddisfare una crescente domanda di interazioni da remoto. Il secondo effetto, non direttamente percepito, è invece la riduzione degli spostamenti casa-ufficio per svolgere il lavoro con una conseguente riduzione dell'utilizzo di mezzi di trasporto, una riduzione del traffico e un abbassamento del livello di CO2.

Inoltre, l'incremento del lavoro da remoto spinge molte famiglie a rivalutare le proprie scelte e stili di vita, preferendo allo stesso costo abitazioni di più grande metratura ma fuori il centro urbano piuttosto che bilocali scelti in prossimità dei luoghi di lavoro o di interesse.

Di conseguenza, il fenomeno del ripopolamento dei borghi spinge l'inevitabile sviluppo di servizi (rete di trasporti, centri commerciali, infrastrutture) oltre i soli centri metropolitani, alimentando una più sana e distribuita urbanizzazione del territorio. Al contempo, le città potrebbero vivere un periodo di nuovo rinascimento, riduzione delle emissioni di CO2, miglioramento della qualità della vita, riorganizzazione dei servizi e delle infrastrutture.

Intravedere i cambiamenti riassunti e, in alcuni casi anticipare delle azioni per un futuro migliore, è una delle prerogative dei *change agent*.

Come si attiva la Coalescence Innovation?

Gli impatti incrementali.

La *Coalescence Innovation* si attiva

mediante la contaminazione e la collaborazione tra *change agent* che, armonicamente e spontaneamente, si attraggono l'un l'altro per creare entità maggiori in grado di generare **impatti positivi incrementali**: un effetto domino di *change agent* che gradualmente alimenta il nucleo d'origine ed espande l'innovazione.



Il processo è riconducibile al concetto di **"innovazione incrementale"**, ossia al miglioramento continuo e graduale di prodotti, servizi, processi e modelli di business esistenti seguendo schemi aperti e

collaborativi. Qui il primo richiamo all'Open Innovation.

Il concetto di "innovazione incrementale" è spesso contrapposto a quello di "innovazione radicale", ossia quando l'innovazione è unica, discontinua e dirompente. In questo secondo caso l'innovazione è prettamente guidata dai cambiamenti tecnologici (es: Facebook o Twitter).

La maggior parte delle community di innovatori si concentra sull'innovazione radicale, quella che si può generare dalla ricerca di oceani blu (*Blue Ocean Strategy*, Kim & Mauborgne), ossia spazi inesplorati che consentono di creare nuovi mercati. L'innovazione radicale, tuttavia, è qualcosa di sorprendentemente molto raro,

e in più prima di essere accettata dalla massa critica, richiede tempi di attesa più lunghi.

L'innovazione incrementale in alcuni casi dipende da quella radicale. Difatti potrebbe non esistere se non preceduta da un'innovazione radicale. Al tempo stesso l'innovazione incrementale è quella che consente di trasformare un'idea dirompente in una forma accettabile per gli utenti.

Secondo Norman e Verganti (2014) il tema di fondo è che entrambe le tipologie di innovazione sono necessarie. L'innovazione radicale comporta nuovi scenari e framework, creando il potenziale per fare grandi cambiamenti. L'innovazione incrementale è, invece, il modo in cui viene catturato il valore di quel potenziale.

Senza innovazione radicale, l'innovazione incrementale raggiunge i suoi limiti. Senza innovazione incrementale, il potenziale sprigionato dal cambiamento radicale non viene catturato. Il **dualismo "innovazione incrementale - innovazione radicale"** infiamma i dibattiti tra comunità di esperti e studiosi con punti di vista opposti.

L'innovazione radicale è quella forma di innovazione più imprevedibile da generare perché legata a forti cambiamenti tecnologici ed è complessa da governare perché correlata a elevati rischi. Per tale motivo, corporate e grandi organizzazioni incontrano maggiori difficoltà nello sviluppo di innovazioni radicali, favorendo e apprezzando maggiormente quelle incrementali.

Invece, l'innovazione radicale è spesso accostata a startup e *digital company* a forte vocazione tecnologica.

iPhone: innovazione radicale o incrementale?

Uno degli esempi più recenti e di maggior interesse è l'iPhone introdotto da Apple. Si tratta di innovazione radicale o incrementale?

L'iPhone è un esempio di successo di innovazione incrementale per la comunità scientifica, mentre radicale per gli altri.

Per la comunità scientifica le idee di Apple non sono da considerarsi radicali, essendo una naturale evoluzione dei sistemi *multitouch*, utilizzati da oltre 20 anni in laboratori di informatica e progettazione. Tuttavia, gli importanti cambiamenti generati

nel mondo dei prodotti e dei servizi identificano l'iPhone come un'innovazione radicale. Sono state soprattutto le innovazioni incrementali di un *touchscreen* più grande, dell'app store, della facilità d'uso e di un'esperienza complessiva migliorata, che hanno permesso all'iPhone di essere il primo a rendere gli smartphone mainstream. In base alle due differenti prospettive, oggi l'iPhone è considerato innovazione incrementale e radicale al tempo stesso.

Apple ha così creato un ecosistema completamente nuovo che ha reso l'iPhone il mezzo preferito per accedere al web, inviare e-mail, ricercare una destinazione sulle mappe, attivare pagamenti online e più in generale, diventare punto centrale della nostra quotidianità e interazione con il mondo.

L'innovazione incrementale trova terreno fertile in contesti in cui più innovatori possono contribuire alla creazione di valore. Difatti, l'innovazione incrementale si focalizza su ciò che ogni innovatore già sa e su come quest'ultimo può apportare miglioramenti graduali a ciò che già esiste.

Nello studio "Innovazione incrementale-radical", Norman e Verganti analizzano la relazione tra le due forme di innovazione, entrambe guidate dalla **filosofia human o user centered**, dove un set preciso di metodi non esiste ma c'è un assunto di partenza condiviso: più siamo vicini all'utente (*user*) e osserviamo le sue azioni e abitudini, più l'innovazione ha basi solide e riesce a prendere forma.

La capacità di trasformare idee in azioni mediante un **approccio collaborativo e sperimentale** che coinvolge l'utente introduce il concetto di sperimentazione mediante *Proof of concept (PoC)* o *Minimum Viable Product (MVP)*. Il ricorso alla sperimentazione - qui si rimanda all'ampia letteratura che ha approfondito il *Design Thinking* e le *metodologie Agile* - ci consente di testare e implementare gradualmente l'innovazione con una cerchia ristretta di utenti in target. In questo modo capiamo se un'intuizione ha mercato e - al tempo stesso - se il mercato può offrirci altre opportunità.

Nel paradigma della *Coalescence Innovation*, l'osservazione dei fenomeni e la sperimentazione delle intuizioni da parte dei *change agent*,

permette di attivare tale l'innovazione.

Possiamo così sintetizzare: oggi l'innovazione radicale è la più ambita e desiderata, ma al tempo stesso quella con un alto tasso di fallimento o rigetto del mercato. Non abbiamo bisogno di inseguire continuamente l'innovazione radicale per due motivi:

- 1) c'è un quantitativo enorme di idee, progetti innovativi e conoscenze frammentati nel mondo e sconnessi tra loro. Basta lavorare a un processo di aggregazione e condivisione molto più lineare e partecipativo;
- 2) la presenza simultanea di più innovatori consentirebbe comunque di aumentare il tasso di idee dirompenti generate e di accelerare l'innovazione radicale.

L'innovazione radicale è nel DNA del singolo innovatore; quella incrementale è più adatta a gruppi di innovatori.

La *Coalescence Innovation* vuole creare i presupposti affinché questi innovatori possano giocare il **naturale ruolo di change agent** essendo ispirati da una forte visione sul futuro e abituati a dialogare, ascoltare, sperimentare con l'obiettivo di **trasformare un'idea in un progetto scalabile e rilevante**.

Parliamo, quindi, di un'**innovazione progressiva** e duratura, partorita da soggetti la cui missione è facilitare la contaminazione tra più cervelli per generare opportunità e impatti continui.

Perché si attiva la Coalescence Innovation?

Gli ecosistemi virtuosi.

Il fine della *Coalescence Innovation* è la creazione di **ecosistemi virtuosi** capaci di impattare positivamente sul destino del nostro Pianeta e di generare nuove forme di organizzazioni e di business.



La creazione di ecosistemi è governata dalle ambizioni e dai valori condivisi, aspetto che contraddistingue i *change*

agent, rendendoli differenti rispetto agli altri operatori di mercato.

Ecosistema è oramai una *buzz word* e il concetto di ecosistemi dell'innovazione diventato soprattutto popolare negli ultimi 15 anni, portando a un dibattito sulla sua rilevanza e rigore concettuale.

Il termine ecosistema nasce dalla scienza dell'ecologia, coniato da Arthur Tansley per indicare la connessione e il flusso tra mondo vegetale e suolo, atmosfera e animali.

L'ecosistema è identificato da principi quali abbondanza, evoluzione, competizione, predazione e simbiosi. Le specie vegetali sono influenzate dall'ambiente e a loro volta

influenzano l'aria, la terra e le forme viventi. Gli animali sono al tempo stesso cibo consumato e rifiuti espulsi, divenendo il collegamento tra vegetazione e suolo. Se una specie scompare, un'altra è disponibile a svolgere il suo ruolo avviando un ciclo.

L'enfasi sulle connessioni, sul flusso e sulla ciclicità rende l'ecosistema una buona analogia con ciò che accade nel business e nei sistemi delle aziende.

Connessioni complesse tra persone, informazioni e risorse alcune tangibili altre no.

Il concetto di ecosistema nel business si basa su attori e relazioni. Nelle numerose definizioni elaborate si identifica un'attenzione verso elementi quali la complementarità, la collaborazione, la competizione

e, ovviamente, la presenza di attori.

In "*Match your innovation strategy to your innovation ecosystem*", articolo della Harvard Business Review scritto da Adner (2006), si definisce un ecosistema d'innovazione come gli accordi collaborativi attraverso i quali aziende combinano le loro individuali offerte in soluzioni coerenti e orientata al cliente. La definizione, seppur interessante, sembra - a nostro avviso - avere poco a che fare con il vero concetto di ecosistema.

I riferimenti all'approccio collaborativo e al potenziale dei singoli soggetti verso un fine comune richiamano l'operato dei *change agent* nella *Coalescence Innovation* ma l'aggregazione non ambisce a creare valore

condiviso perché è solo orientata al cliente. Qui prevale la logica della **business innovation**, senza nessun riferimento alla soddisfazione dei bisogni sociali (*Social Innovation*).

Un altro contributo interessante - sempre targato Harvard Business Review - è offerto da Moore (1993) in "Predators and prey: a new ecology of competition". Moore afferma che in un ecosistema di business le aziende sviluppano insieme capacità e competenze intorno all'innovazione: lavorano in modo cooperativo e competitivo per supportare nuovi prodotti, soddisfare le esigenze dei clienti e infine incorporare il prossimo ciclo di innovazioni.

In questo caso c'è un riferimento più esplicito al concetto di ecosistema, con un focus su **competizione e collaborazione** delle aziende coinvolte e - elemento ancor più rilevante - è il richiamo ai successivi cicli di innovazione.

Seppur anche nelle considerazioni di Moore si parli sempre di orientamento al cliente tralasciando gli impatti sociali, l'elemento della progressione - ciò che lui definisce "*next round of innovations*", ossia i prossimi cicli di innovazione - si ricollega molto all'**innovazione incrementale** della *Coalescence Innovation* illustrata precedentemente.

Un recente studio (2020) condotto da Granstrand e

Olgesson ha invece analizzato le differenti definizioni di ecosistema legato all'innovazione evidenziando l'importanza delle relazioni collaborative (complementari) e competitive (sostitutive) degli attori.

Così gli autori si esprimono:

"Un ecosistema di innovazione è l'insieme in continua evoluzione di attori, attività e prodotti, istituzioni e relazioni, comprese le relazioni complementari e sostitutive, che sono importanti per l'esecuzione dell'innovazione da parte di un attore o di una popolazione di attori".

Riteniamo la presente definizione come la più coerente con la **nostra visione di ecosistema** virtuoso nel paradigma della *Coalescence Innovation*: scompare il focus sul cliente ed emerge il concetto di evoluzione collegato alle relazioni, siano esse di natura complementare, ovvero collaborative, e sostitutive, ovvero competitive.

Nel paradigma della *Coalescence Innovation* trova spazio la **contaminazione**, che sostituisce la competizione, valore poco in linea con la natura degli innovatori, catalizzatori del cambiamento e proiettati a risolvere insieme le sfide del futuro.

L'ecosistema virtuoso è il fine ultimo verso cui gli attori - i

change agent - si muovono in un continuo processo evolutivo che soddisfa i bisogni sociali e crea innovazioni incrementali attraverso la collaborazione e la contaminazione tra di essi.

Abbiamo identificato **tre stadi di evoluzione** dell'ecosistema:

1. Ecosistema iniziale

Rappresenta la prima forma di aggregazione dei *change agent*, spesso costituita da un player di grandi dimensioni (corporate o istituzioni) che guida la formazione dell'ecosistema ma necessita dell'agilità e della complementarità di innovatori di dimensioni più piccole (startup, tech company, community di innovatori).

2. Ecosistema avanzato

È il secondo stadio di

avanzamento dell'ecosistema in cui le prime collisioni e collaborazioni generano innovazioni incrementali e iniziano ad attrarre altri *change agent*. L'effetto incrementale dell'innovazione genera i primi segnali significativi sul contesto sociale: riqualificazione di intere aree urbane, sviluppo di distretti tecnologici intra-azienda o network di innovatori con iniziative a forte vocazione sociale e interconnesse in più geografie.

3. Ecosistema evoluto

Possiamo considerarlo come il livello più completo di ecosistema, in cui l'interazione tra i *change agent* ha permesso di generare cambiamenti su uno e più contesti sociali. L'ecosistema è da intendersi

diffuso e non localizzato esclusivamente in un'area geografica. L'ecosistema evoluto completa i suoi processi di coalescenza integrando altri ecosistemi in via di sviluppo e contaminazione. L'ecosistema svolge così un ruolo integrativo e - laddove necessario - sostitutivo ai *policy maker* fornendo una visione più ampia e dati più concreti di chi oggi, basa le decisioni sul futuro su interessi individuali.

Sugeriamo di impostare ogni ecosistema contemplando **otto aspetti chiave**: strategia, valori e obiettivi, partecipanti, relazioni sociali e collaborazioni tra loro, impatti incrementali ipotizzati, asset e tecnologie su cui far leva, capacità di attrarre altri partecipanti, ricerca e sperimentazione.

LE 8 DIMENSIONI DI UN ECOSISTEMA

STRATEGY

GOALS & VALUE

CHANGE AGENTS

SOCIAL RELATIONS

INCREMENTAL IMPACTS

LEVERAGED ASSETS & TECHNOLOGIES

ATTRACTIVENESS

RESEARCH

COALESCENCE INNOVATION

“La Coalescence Innovation è quell’approccio all’innovazione che esalta la **contaminazione** e la **collaborazione** tra due o più **change agent** stimolando la generazione di opportunità non raggiungibili singolarmente, con la conseguente **attivazione incrementale di impatti positivi sui contesti sociali** al fine di creare **ecosistemi virtuosi**.”

CONTAMINAZIONE → COALESCENZA → CONTAMINAZIONE → COALESCENZA



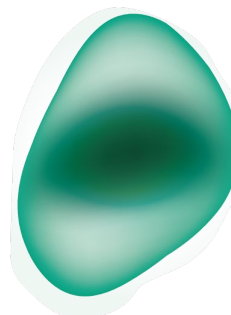
CHANGE AGENT



ECOSISTEMA INIZIALE



ECOSISTEMA AVANZATO



ECOSISTEMA EVOLUTO

Caratteristiche rapportate alle dimensioni dei Change Agent



La Coalescence Innovation eredita gli elementi caratterizzanti dell’innovazione sociale e aperta, unendoli in un unico frame.

Coalescence Innovation

Un nuovo paradigma per costruire ecosistemi, diffondere e democratizzare l’innovazione.

I 3 PILASTRI DELLA COALESCENCE INNOVATION

CHANGE AGENT



IMPATTI INCREMENTALI



ECOSISTEMI VIRTUOSI



CONCLUSIONI. MA IN REALTÀ È SOLO L'INIZIO

Sin da subito, appena iniziato questo percorso di studi e analisi per arrivare al paradigma della coalescenza applicata all'innovazione, ci siamo interrogati sul prossimo passo: cosa fare dopo la pubblicazione di questo *white paper*? Contribuire al futuro del nostro pianeta è un impegno di tutti ed è con questo spirito di condivisione e collaborazione che vogliamo porre le basi verso un approccio comune e sistemico, attraverso due ambiti di sviluppo interconnessi tra loro: *Education* e *Action*. *EducAction*.

Education. Aumentare la conoscenza sulla *Coalescence Innovation* e sensibilizzare altri innovatori ad agire con la consapevolezza del *framework* presentato. Se vuoi unirti alla stesura del libro e vuoi esser parte delle iniziative (workshop e webinar) sulla *Coalescence Innovation* scrivici a education@coalescenceinnovation.com

Action. Trasformare pensieri, idee, proposte e ideali in progetti ad alto impatto sociale e aggregare più *change agent* con la stessa visione è complesso, ma è l'unico modo per attivare l'effetto domino necessario per creare impatti sociali rilevanti. Se vuoi avviare un progetto seguendo questo paradigma scrivici a action@coalescenceinnovation.com

La missione di tutti noi innovatori è quella di costruire un futuro migliore per le generazioni future, le quali dovranno godersi una vita di abbondanza come stiamo facendo noi, ma senza distruggere il Pianeta.

A) SOCIAL INNOVATION (*Purpose*)

- Soddisfazione bisogni sociali
- Focus sul futuro del pianeta Terra
- Condivisione di valori etici

B) OPEN INNOVATION (*Method*)

- Approccio collaborativo
- Elevato tasso di innovazione
- Ampliamento network
- Posizionamento e *brand awareness*

A + B = COALESCENCE INNOVATION

- *Change Agent*
- Impatti incrementali
- Ecosistemi virtuosi

Creare una conoscenza comune non è sufficiente. Ora bisogna guidare tutti gli attori - a partire dal mondo accademico - verso un approccio sistemico con l'intento di far convergere le numerose iniziative di innovazione, spesso frammentate, verso un unico obiettivo: costruire insieme un futuro migliore.

LIBRI CONSULTATI E CONSIGLIATI PER LA LETTURA E L'APPROFONDIMENTO.

[Abbondanza. Il futuro è migliore di quanto pensiate](#)

[Bold: How to Go Big, Achieve Success, and Impact the World: How to Go Big, Create Wealth and Impact the World](#)

[The future of Management](#)

[Sapiens. Da animali a dèi: Breve storia dell'umanità](#)

[Blue Ocean Strategy](#)

[Exponential organizations. Il futuro del business mondiale](#)

[Future is Faster than You Think: How Converging Technologies Are Transforming Business, Industries, and Our Lives](#)

[Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology](#)

[Platform Capitalism](#)

[Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy - and How to Make Them Work for You](#)

[A Guide to Innovation Processes and Solutions for Government](#)

vuoi contribuire allo sviluppo
del paradigma o realizzare un
progetto di tesi sulla
Coalescence Innovation?

SCRIVICI LA TUA PROPOSTA

vuoi lanciare un progetto
seguendo i principi e
lo schema della
Coalescence Innovation?

ATTIVA L'INNOVAZIONE



hi@coalescenceinnovation.com