

HITACHI
Inspire the Next



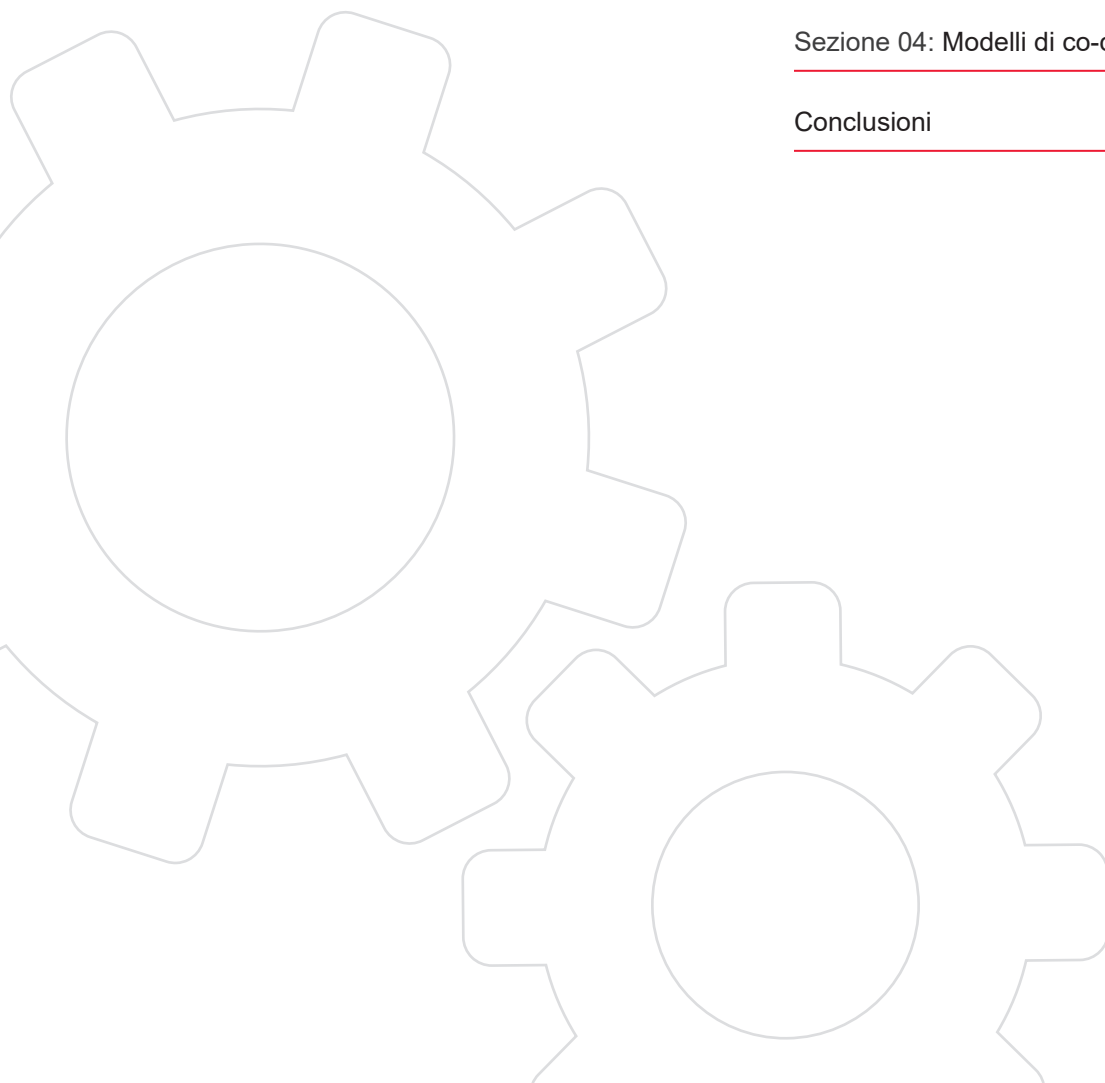
Co-creare il futuro

THE FUTURE IS OPEN TO SUGGESTIONS

Hitachi Social Innovation

Sommario

Premessa	1
Sintesi	2
Sezione 01: Innovazione nell'innovazione	3
Sezione 02: Il contesto di co-creazione	5
Sezione 03: Liberare il potere di co-creazione	11
Sezione 04: Modelli di co-creazione	16
Conclusioni	20





Premessa

Co-creazione

(n.) Il processo di innovazione con partner al fine di creare nuovo valore per le parti interessate, i clienti e la società in generale. >

Le aziende oggi devono battersi per progetti più complessi, mercati al consumo collegati, maggiore concorrenza e la tendenza al feedback immediato e costante dei clienti. Gli approcci tradizionali all'impresa – ditta individuale, innovazione privata e supply chain semplici e lineari – non sono in grado di affrontare in modo adeguato queste sfide. Le imprese ricorrono quindi alla collaborazione, introducendo nuovi partner nei loro ecosistemi che beneficiano tutti dal lavorare insieme per un obiettivo comune. La “creazione collaborativa” è un modo dinamico di orientarsi con successo nella nuova attività e anche di risolvere le sfide sociali più difficili. La tecnologia come Internet delle Cose (IoT) ha un ruolo cruciale nel guidare e facilitare le nuove partnership – favorendo una maggiore integrazione e la disponibilità di grandi quantità di dati per molte parti interessate.

Hitachi è una delle poche aziende al mondo con decenni di esperienza nello sviluppo sia di tecnologia operativa che di tecnologia informatica, alla base di IoT.

Ma la competenza tecnologica di Hitachi spiega solo in parte come l'azienda stia diventando un partner innovativo di elezione per l'era degli oggetti. Operando al centro di imprese, governi e società, Hitachi è un vero leader nella “creazione collaborativa”.

Informazioni generali sulla ricerca

Hitachi ha commissionato Longitude Research per esplorare la portata dell'adozione della co-creazione da parte delle imprese nei vari settori industriali e i benefici di un approccio più collaborativo per l'innovazione.

La nostra ricerca ha intervistato 554 dirigenti e amministratori in una serie di settori in Europa per comprendere lo stato della co-creazione, o creazione collaborativa, e il suo impatto sull'innovazione sociale. Oltre l'80 per cento delle aziende intervistate ha dichiarato un fatturato fino a 5 miliardi di USD l'anno, con un'eccedenza (17 per cento) pari a 5 miliardi di USD.

La ricerca è stata condotta da Longitude Research per conto di Hitachi. >

Vorremmo ringraziare i seguenti intervistati per il tempo che ci hanno dedicato e le loro riflessioni per dare forma a questi risultati (in ordine alfabetico, per cognome):

Michael Bartl Autore di *The Making-of Innovation*,
Amministratore delegato di HYVE

Karen Boswell OBE Amministratore delegato,
Hitachi Rail Europe

Lynn Collier Direttore operativo,
Hitachi Data Systems, Regno Unito e Irlanda

Alistair Dormer Amministratore Delegato,
Railway Systems Business Unit, Hitachi, Ltd.

Torben Gleesborg Direttore Dipartimento tecnico
e ambientale, Città di Copenaghen

Greg Kinsey VP di Soluzioni industriali IoT,
Hitachi Insight Group

Peter Bjørn Larsen Direttore Scambio Dati Urbani –
Copenaghen, Hitachi Consulting

John O'Brien Vice Presidente Esecutivo,
Hitachi Consulting Europe

Dominic Oughton Principal Industrial Fellow,
Institute for Manufacturing, Università di Cambridge

Frank Piller Professore presso l'Università RWTH
Aachen e cofondatore di MIT Smart
Customization Group

**Venkat Ramaswamy Hallman Fellow of Electronic
Business** e Professore di Marketing presso la Ross
School of Business, Università del Michigan

Patrik Sjöstedt Direttore generale EMEA,
Hitachi Insight Group

Claire Thomas Senior Account Manager,
Hitachi Consulting

Sintesi

La co-creazione è cosa di tutti ormai. >

Portando i soggetti interessati direttamente nel processo di innovazione, dai clienti ai fornitori, e addirittura ai concorrenti, alle istituzioni accademiche, alle ONG e alle agenzie governative, le imprese hanno trovato un modo unico per sviluppare nuovi prodotti e servizi innovativi in un mondo sempre più complesso.

Questa ricerca esplora il motivo per cui la co-creazione è una strategia fondamentale per qualsiasi organizzazione che vuole fornire vero valore attraverso l'innovazione, per l'azienda, per i propri clienti e per la società in generale.

Il rapporto indaga i metodi migliori per raggiungere il successo con la co-creazione, includendo strategie e modelli aziendali che guidano gli ecosistemi innovativi. Essa comprende anche tecnologie come l'IoT e piattaforme collaborative che stanno mutando il modo in cui le aziende pensano alle loro attività e comunicazioni, e l'impatto che queste tecnologie stanno avendo sul mondo dell'innovazione.

Esamina anche le imprese che dichiarano di aver provato come la co-creazione abbia portato maggiori opportunità commerciali. Osservando gli atteggiamenti e i comportamenti di questo gruppo, speriamo di far luce sulle migliori pratiche per la co-creazione e le strategie che possono portare al successo in questo momento di grossi spostamenti nel panorama dell'innovazione.

TRA I TEMI PRINCIPALI TRATTATI IN QUESTO RAPPORTO:

- Che cosa significa co-creare soluzioni con clienti e partner? E perché questo approccio è diventato così centrale per il modo in cui le organizzazioni di oggi si fanno concorrenza?
- Chi sono i pionieri nell'utilizzo delle strategie di co-creazione per risolvere i problemi del mondo reale? E cosa possiamo imparare da questi leader dell'innovazione?
- Quali nuovi modelli collaborativi stanno emergendo per risolvere le grandi sfide sociali?
- Quali sono gli ostacoli alla co-creazione? E come si fa a costruire i meccanismi giusti per premiare la condivisione delle conoscenze?
- Come si fa a creare una fiorente cultura dell'innovazione, dove la conoscenza è distribuita in modo efficiente, l'idea-creazione è adeguatamente incentivata e le parti all'interno dell'ecosistema dell'innovazione hanno una partecipazione condivisa dei successi?

L'innovazione è stata trasformata dentro e fuori. >

Il modo tradizionale di fare le cose, dove i singoli prodotti sono stati sviluppati all'interno dei laboratori di ricerca e sviluppo, è stato sostituito da un approccio molto più dinamico e aperto alle innovazioni.

La co-creazione fa parte di questo approccio di nuova generazione. Le organizzazioni stanno avvicinando le parti interessate al processo di innovazione per contribuire a creare nuovi prodotti, servizi e progetti e per capire come fornire valore in modo nuovo. Insieme a clienti e collaboratori nella supply chain, questi vari soggetti potrebbero includere dipendenti, imprenditori sociali, istituzioni accademiche, enti governativi o del settore pubblico (compresi i politici), start-up e in alcuni casi anche i concorrenti. In pratica, la co-creazione descrive vari modelli con diverse organizzazioni che affrontano la sfida in modi diversi a seconda delle proprie esigenze e preferenze. Lo stimolo arriva in parte con l'avvento di tecnologie come l'IoT e come le piattaforme collaborative online che consentono soluzioni connesse di supporto ed ecosistemi di innovazione.

■ Cercano un'innovazione condivisa, uno sviluppo condiviso, e potenzialmente anche l'impegno e la proprietà condivisa nel risultato del progetto. ■

Greg Kinsey, VP Soluzioni industriali IoT, Hitachi Insight Group

Parte del passaggio alla co-creazione comporta uno spostamento da un approccio basato sulle soluzioni a uno collaborativo. "Oggi, i clienti non sempre sanno esattamente quello che vogliono", spiega Greg Kinsey, VP Soluzioni industriali IoT, Hitachi Insight Group. "Negli ultimi 10 o addirittura 20 anni, c'era un intero movimento verso la vendita di una soluzione. La vendita di soluzioni presuppone che il cliente sappia quale sia il problema. Ma oggi i clienti non sempre capiscono pienamente quale sia il problema. Ci può essere ambiguità attorno alla portata del problema e ci possono essere più strade per risolverlo".

Quindi, secondo Kinsey, i clienti sono alla ricerca di un diverso tipo di rapporto con i propri fornitori: più di una partnership. "Cercano un'innovazione condivisa, uno sviluppo condiviso, e potenzialmente anche l'impegno e la proprietà condivisa nel risultato del progetto", prosegue Kinsey. "Quando si passa dalla vendita di prodotti alla vendita di soluzioni, in azienda di punto in bianco serve uno spazio di competenza più ampio che, poiché l'azienda è di medie dimensioni, spesso non è presente internamente. Questo è uno dei motivi per i quali serve unirsi," spiega Frank Piller, Professore presso l'Università RWTH Aachen e cofondatore di MIT Smart Customization Group.

La co-creazione sta diventando un'idea di azienda sempre più comune, secondo Venkat Ramaswamy, Hallman Fellow of Electronic Business e Professore di Marketing presso la Ross School of Business, Università del Michigan e autore di *The Power of*

Co-Creation: Build It With Them to Boost Growth, Productivity, and Profits. “Un tempo, la qualità era considerata qualcosa di intangibile ma, da quando il concept è stato compreso appieno, le aziende hanno capito come valutare la qualità e sono stati introdotti veri e propri processi di gestione per il controllo della qualità,” sostiene Ramaswamy. “Le aziende hanno avviato cambiamenti sistematici al fine di occuparsi di qualità. Ritengo che la stessa cosa avverrà per la co-creazione e alcune aziende stanno in realtà già intervenendo in questa direzione.”

Oggi i prodotti e i servizi devono essere personalizzati per soddisfare le esigenze individuali. L'innovazione non può più avvenire in ambienti chiusi ermeticamente: deve essere perseguita di pari passo con i principali soggetti coinvolti. Ciò richiede principalmente un cambiamento significativo della mentalità.

Le aziende devono imparare a essere più aperte, a condividere idee in una fase iniziale, ad adottare le giuste tecnologie che possono aiutare il processo e a costruire una cultura che incoraggi la collaborazione.

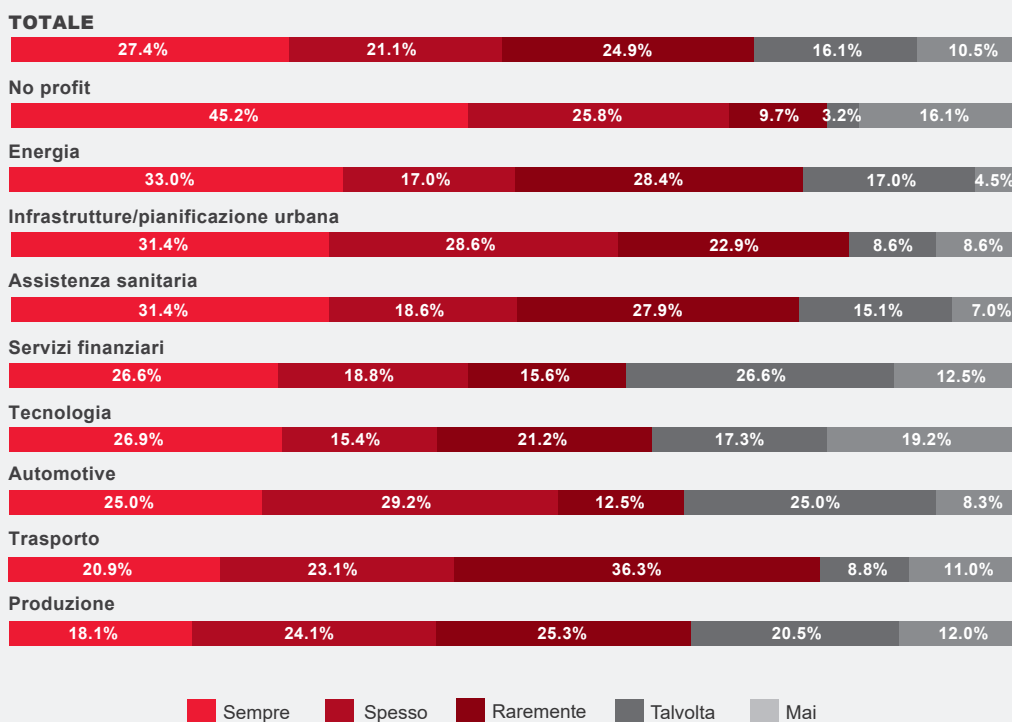
“ C'è crescente consapevolezza che numerose fonti di innovazione si trovano al di fuori dell'azienda.”

Dominic Oughton, Principal Industrial Fellow, Institute for Manufacturing, Università di Cambridge

La collaborazione con i clienti è la forma più comune di co-creazione

Il settore no profit è quello con la percentuale più alta a collaborare con i clienti “sempre” e le imprese tech con la percentuale più alta di “mai”.

“Negli ultimi 12 mesi, quante volte la sua organizzazione ha lavorato per un progetto di creazione collaborativa?”



02 | Il contesto di co-creazione

Le aziende stanno abbracciando la co-creazione come un nuovo modo di innovare. >

Infatti il nostro sondaggio dimostra che la co-creazione è diventata uno strumento fondamentale per lo sviluppo di nuovi progetti, prodotti e servizi: il 58 per cento degli intervistati del nostro sondaggio dice di aver già sperimentato o implementato la co-creazione come approccio all'innovazione.

La co-creazione è uno strumento popolare per le organizzazioni che ne hanno già visto le opportunità. Solo il 3 per cento degli intervistati ha discusso e successivamente rifiutato la co-creazione come approccio all'innovazione, suggerendo che, per la stragrande maggioranza, il concetto ha un forte merito. Più della metà degli intervistati (57 per cento) dichiara che la co-creazione ha trasformato l'approccio della propria azienda verso l'innovazione.

Si tratta quindi di un cambiamento radicale. Le aziende ritengono che grazie alla collaborazione in un complesso e mutevole ecosistema di clienti, fornitori e altri soggetti coinvolti, possono accelerare i loro sforzi di innovazione e creare più valore per la propria azienda, i propri clienti e per la società. Si tratta di un approccio che comporta sfide significative, ma anche enormi benefici, come ci illustra il rapporto.

1: Collaborazione basata sulla tecnologia

Molti ritengono che l'IoT abbia la potenzialità di indirizzare le aziende verso la co-creazione, grazie alla ricchezza di dati che permette e che prima semplicemente non esisteva. "L'Internet industriale, un altro modo per chiamare l'IoT nel contesto industriale, permette l'integrazione di tecnologie informatiche con le tecnologie operative e guida i progetti che si basano su una visione radicalmente nuova, dettagliata delle sfide e sullo spazio per la creatività", spiega John O'Brien, Vice Presidente esecutivo di Hitachi Consulting Europe.

L'IoT è stata vivamente abbracciata dal settore ferroviario, secondo Karen Boswell OBE, Amministratore delegato di Hitachi Rail Europe. "Il settore ferroviario è ricchissimo di dati", spiega. "Le capacità di Hitachi nel settore dell'IoT, attraverso la sua piattaforma IoT Lumada, ci permettono di mettere insieme dati provenienti dai molteplici aspetti di un treno in movimento, per migliorare le prestazioni e fornire informazioni utili per le decisioni progettuali e operative."

Ma ci sono molte altre applicazioni per la tecnologia IoT nello spazio di co-creazione. Per esempio, Enel, l'utility italiana, ha recentemente completato un progetto con la società di software industriale americana C3, per raccogliere i dati dalla sua rete di contatori intelligenti connessi a Internet al fine di prevedere meglio la domanda e i possibili guasti prima che si verifichino.¹

¹ <http://c3iot.com/enel-increasingly-digital-and-smart/>

Il parere di Longitude >

L'IoT è uno strumento perfetto per lo sviluppo di soluzioni collaborative: man mano che la diffusione di oggetti connessi prosegue sia negli spazi per i clienti che negli spazi per le imprese, le organizzazioni accedono a sempre più dati rispetto al passato, che possono aiutare il processo decisionale, fornire la prova di un concept e aiutare nell'ulteriore iterazione di prodotti e servizi. Ciò è aiutato anche dal fatto che molte delle varie piattaforme software che vengono costruite in tutto il back-end dei dispositivi IoT facilitano anche la collaborazione in tempo reale, aperta e trasparente.

2: Complessità quadrata

La co-creazione sembra ideale per progetti complessi, nonostante i rischi. Diverse grandi città in tutto il mondo stanno intraprendendo oggi progetti di "smart city", che spesso hanno obiettivi elevati e impegnativi. Il progetto Smart City di Berlino, per esempio, ha lo scopo di incrementare l'uso delle energie rinnovabili, ridurre al minimo gli effetti collaterali dell'inquinamento e delle malattie legate allo stress, e rafforzare la competitività internazionale della città.² Qui le sfide sono semplicemente troppo grandi per essere affrontate attraverso soluzioni con le tecnologie convenzionali disponibili sul mercato. C'è bisogno invece che tutta una serie di piccoli progetti lavori in armonia.

Perché i metodi tradizionali non funzionano in queste situazioni? "La complessità dei problemi che vediamo come azienda è in aumento", spiega Patrik Sjöstedt, Direttore generale EMEA di Hitachi Insight Group. "Viviamo in un mondo molto più complesso. È semplicemente troppo grande per essere affrontato da una singola organizzazione. C'è bisogno di molteplici prospettive e capacità diverse di incontrarsi, per avere la concreta possibilità di affrontare e risolvere alcuni di questi problemi."

“ Viviamo in un mondo molto più complesso. È semplicemente troppo grande per essere affrontato da una singola organizzazione. ”

Patrik Sjöstedt, Direttore generale EMEA, Hitachi Insight Group

3: Mettere il cliente al posto di guida

Provate a cercare un business leader che dice che la concorrenza è in diminuzione nel suo settore e probabilmente non lo troverete. Le rivalità oggi sono ferocemente combattute e la posta in gioco è alta. Una reazione a questo è quella di avvicinarsi ai clienti per costruire la fedeltà alla marca, utilizzando interazioni più strette per anticipare la domanda.

La co-creazione pone i clienti alla guida del processo di innovazione. Siamo ben lontani dall'approccio commerciale "costruiscilo e vedrai che arriveranno" che ha dominato l'età del consumatore. Oggi stanno emergendo tecnologie che consentono ai clienti di specificare i prodotti che si adattano perfettamente alle loro esigenze e desideri e che consentono alle aziende di offrire una personalizzazione di massa, unendo la personalizzazione dei prodotti su misura a bassi costi unitari normalmente associati alla produzione di massa, e tutto ciò come standard.

Anche in settori come quello ferroviario, dove i prodotti hanno una durata di decenni, trovare il modo di prevedere le esigenze del cliente è fondamentale. "Il settore ferroviario si basa sul servizio al cliente e fornisce una buona esperienza del percorso del cliente", spiega Karen Boswell. "Questo è valido sia nella divisione supply chain che in quella del treno. Si devono ascoltare i clienti e trovare i servizi e i prodotti che vogliono o non sanno ancora che vogliono."

4: Su un percorso di convergenza

I confini tra i diversi settori industriali si stanno sfumando. Si tratta di convergenza e sta conformando il business in nuovi modi inaspettati. Prima i produttori di automobili avevano i propri sistemi di intrattenimento di bordo, senza legame con le aziende tech che i consumatori hanno abbinato più proficuamente con offerte di qualità.³ Ora i produttori di auto e le aziende tech stanno annunciando partnership per sviluppare in tandem una tecnologia auto senza conducente.⁴ In taluni casi, la co-creazione è l'unico modo per evitare la minaccia di un avversario incombente.

² http://www.berlin-partner.de/fileadmin/user_upload/01_chefredaktion/02_pdf/02_navi/21/Strategie_Smart_City_Berlin_en.pdf

TROVARE SOLUZIONI IN NUOVI POSTI

La co-creazione è vista da molte aziende come una risposta a queste circostanze mutevoli. E i nostri intervistati sono chiari: essi vedono i benefici derivanti dall'adozione della co-creazione per una serie di motivi:

- **Il 57 per cento** afferma che la co-creazione ha trasformato l'approccio della propria organizzazione all'innovazione.
- **Il 52 per cento** ha dichiarato che un approccio co-creativo all'innovazione ha ridotto i costi di sviluppo di prodotti e servizi nelle proprie imprese.
- **Il 61 per cento** ha dichiarato che la co-creazione ha permesso di produrre nuovi prodotti e servizi di maggior successo.
- **Il 51 per cento** afferma che la co-creazione ha migliorato i risultati finanziari.
- **Il 61 per cento** dichiara che la co-creazione ha creato nuove opportunità commerciali.
- **Il 54 per cento** sostiene che, oltre al rendimento, la co-creazione ha contribuito a migliorare l'impatto sociale della propria attività.

Molti dei prodotti, servizi e addirittura settori che daranno forma al nostro futuro sono ancora da scoprire. È evidente che i cicli di innovazione tradizionali non stanno producendo i risultati necessari per questo ambiente sempre più competitivo, connesso e convergente. Di conseguenza, le aziende stanno iniziando a convincersi che il terreno più fertile per i nuovi prodotti, servizi e soluzioni si troverà nel punto di intersezione tra le aziende, i loro clienti e una miriade di altri attori nell'ecosistema dell'innovazione.

I prossimi capitoli di questo rapporto affrontano le sfide per abbracciare completamente la co-creazione come strumento di innovazione e i tratti condivisi di quelle aziende che stanno facendo questo nel migliore dei modi.

³ <http://fortune.com/2016/07/25/ford-apple-carplay-android-auto>

⁴ <https://www.theguardian.com/technology/2016/may/03/self-driving-car-google-fiat-chrysler-partnership>

⁵ Il numero totale degli intervistati nel gruppo "co-creatori più avanzati" era 121. Il numero totale nel gruppo "meno avanzato" era 433.

I CO-CREATORI PIÙ AVANZATI

Per identificare un gruppo di leader nella co-creazione, abbiamo selezionato quelli che nel nostro sondaggio hanno dichiarato di essere fortemente d'accordo con l'affermazione "La co-creazione ha creato nuove opportunità commerciali per la mia organizzazione", poi abbiamo osservato come questo gruppo ha risposto al resto del sondaggio e lo abbiamo confrontato con le risposte di coloro che non hanno risposto così.⁵

I risultati mostrano che il gruppo "avanzato", che ha visto i benefici commerciali dell'adozione di un approccio di co-creazione, è di fatto più avanti nella realizzazione della co-creazione rispetto al gruppo "meno avanzato", in entrambi i loro atteggiamenti e comportamenti.

- I membri del gruppo avanzato hanno più probabilità di aver collaborato con altri soggetti su un progetto di co-creazione. I co-creatori più avanzati hanno riportato una maggiore incidenza di lavoro con dipendenti, clienti e partner della supply-chain su un progetto di creazione collaborativa ("spesso" o "sempre"). Uno su quattro (il 26 per cento) aveva lavorato con più di un partner in un progetto co-creazione.
- Una maggiore percentuale di co-creatori avanzati, rispetto al gruppo meno avanzato, dichiara di aspettarsi che l'investimento in tecnologie collaborative di condivisione delle conoscenze aumenterà nei prossimi 12 mesi (il 68 per cento rispetto al 48 per cento).
- I co-creatori avanzati hanno il doppio di probabilità di collaborare a progetti di innovazione di altre società rispetto a quelli del gruppo meno avanzato (33 per cento rispetto al 14 per cento).
- Il gruppo avanzato ha molta più probabilità di avere processi di co-creazione in atto, sia in alcuni reparti o regioni che in tutta l'azienda, rispetto ai loro colleghi meno avanzati: il 51 per cento dichiara di trovarsi in questa condizione, rispetto al 31 per cento del gruppo meno avanzato.

STUDIO DEL CASO: scambio dei dati urbani a Copenaghen

Copenaghen, in Danimarca, sta raggiungendo il suo obiettivo di diventare una città intelligente a emissioni zero entro il 2025. Per raggiungere questo obiettivo, la città sta avviando programmi per una città intelligente come l'illuminazione intelligente, la gestione del traffico basata su sensori, la gestione intelligente degli edifici e molto altro ancora. Fino ad oggi, i dati delle singole iniziative per la città intelligente sono stati conservati in silos. Copenaghen e Hitachi hanno unito le forze per lanciare un servizio di dati integrato ed eliminare questi silos. Oltre all'integrazione di dati di città intelligente, questa soluzione consentirà l'integrazione dei dati provenienti da aziende private e i dati aperti da parte degli enti pubblici.

Lo scambio di dati urbani (noto con la sigla CDE, City Data Exchange), è una soluzione software-come-servizio che permetterà la vendita, l'acquisto e la condivisione di una vasta gamma di dati provenienti da più fonti, tra tutti i tipi di utenti in una città: cittadini, enti locali e imprese. Lo scambio consente alle grandi, piccole e medie imprese, start-up e ai settori accademici e pubblici di riunirsi e di integrare molteplici fonti di informazione per rispondere alle sfide della sostenibilità e della qualità della vita.

“ Sapremo se il progetto CDE è stato un successo per Copenaghen se fornirà una piattaforma per il futuro successo commerciale della città. Quando raggiungeremo la fase in cui avremo alcuni progetti vetrina emergenti che sono stati costruiti sulla piattaforma che abbiamo creato quando abbiamo costruito il CDE, allora sarò molto felice. ”

Torben Gleesborg, Direttore Dipartimento Tecnico e Ambientale. Città di Copenaghen

Questo servizio semplifica il processo analitico, eliminando la necessità di ricostruire l'impianto idraulico big-data per ogni analisi ed elimina i silos big-data che rendono difficile la condivisione delle informazioni tra le entità e frenano l'innovazione. Nel corso del tempo, può essere utilizzato per integrare i dati provenienti da più fonti, come la demografia, le statistiche sul crimine, il consumo di energia, i sensori di qualità dell'aria e i sensori di traffico.

Alcuni partecipanti a questo mercato saranno interessati a vendere o a fornire dati gratuitamente, abbonandosi ai dati o fornendo dati e consumando dati. Gli imprenditori e gli sviluppatori di applicazioni saranno in grado di utilizzare i dati per sviluppare nuovi servizi e soluzioni software per i propri clienti, come per esempio svolgere l'analisi comparativa del consumo di energia, trovare un parcheggio disponibile o individuare la posizione migliore per situare un'impresa.

Gehl Architects studia il traffico pedonale urbano e l'utilizzo dello spazio pubblico per aiutare le città a creare un migliore spazio pubblico e una migliore vita pubblica. La società utilizzerà l'accesso ai nuovi dati per migliorare la propria analisi dello spazio urbano, combinando le diverse fonti di dati. Il CDE mette in evidenza alcuni dei tipici punti ciechi degli studi sulla vita pubblica, portando a decisioni di progettazione e a politiche più consapevoli.

“ Con il CDE, un progetto a cui abbiamo lavorato sia nella città di Copenaghen che nella regione più vasta, abbiamo offerto una soluzione che non era mai stata progettata o realizzata prima. Condivide alcune somiglianze con le soluzioni esistenti, ma si tratta di un prodotto completamente nuovo. Questo, per me, è la differenza principale tra consulenza e co-creazione. È la capacità di costruire qualcosa di nuovo per risolvere una sfida estremamente complessa o un problema che non si è riuscito a risolvere con le normali soluzioni di prodotto del passato. ”

Peter Bjørn Larsen, Direttore Scambio Dati Urbani – Copenaghen, Hitachi Consulting

I PRODUTTORI DI AUTOMOBILI: PIONIERI NELLA CO-CREAZIONE

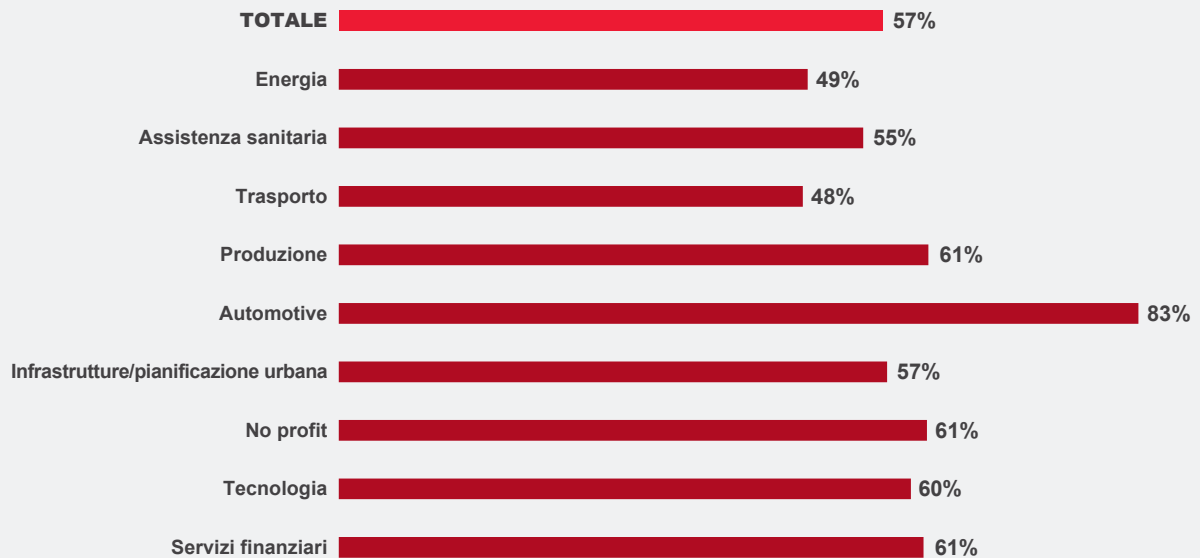
Per quasi due decenni, il settore automobilistico ha sfruttato le potenzialità della co-creazione nel generare innovazione sia nelle sue gamme di prodotti che nel suo impegno con i consumatori e i soggetti coinvolti.

La lunga esperienza di successo del settore si riflette nei risultati della nostra indagine, che dimostrano che

L'automotive è in cima al gruppo nell'attuazione di un approccio collaborativo all'innovazione

Per settore, il settore automotive ha la percentuale più alta nell'affermare che la co-creazione ha trasformato il loro approccio all'innovazione.

È d'accordo con l'affermazione "La co-creazione ha cambiato l'approccio della mia organizzazione all'innovazione"?
*Totale di "Fortemente d'accordo" e "Tendenzialmente d'accordo"



oltre quattro quinti delle aziende automobilistiche (l'83 per cento) concordano sul fatto che la co-creazione ha trasformato il loro approccio all'innovazione, rispetto al 57 per cento per tutti i settori.

Il vantaggio più significativo è stato nel modo in cui i produttori di automobili ora collaborano con i consumatori per i progetti originali e i test ed esplorano le opportunità dei mercati emergenti.

Questo forse non sorprende dato che il costo di progettazione e di costruzione di un nuovo veicolo è così proibitivo che i fabbricanti devono obbligatoriamente dare ai loro prodotti la migliore opportunità possibile quando sono immessi sul mercato.

Il parere di Longitude >

Il settore automobilistico è al centro di un cambiamento radicale, essendo nel punto di convergenza di vari fattori di trasformazione. Le auto connesse stanno diventando sempre più comuni e sul settore

automobilistico incombe all'orizzonte un futuro di auto senza conducenti. La paura più grande per le case automobilistiche è che il pubblico smetta di vedere le auto come un prodotto desiderabile e cominci a vederle come un servizio. È il desiderio di continuare a creare prodotti interessanti e attrattivi che sta stimolando il settore automobilistico verso la co-creazione.

MIGLIORARE I PRODOTTI

Fondamentalmente, i costruttori di automobili progredite non si affidano più a ricerche di mercato semplicistiche o a gruppi per testare le potenzialità dei nuovi prodotti. Stanno piuttosto raccogliendo il feedback dei consumatori in fase di progettazione per garantire che i loro prodotti soddisfino o superino le aspettative del mercato, guadagnando un vantaggio competitivo sugli avversari. La BMW, per esempio, ha sviluppato un "Laboratorio di Co-creazione", una comunità virtuale in cui i consumatori possono offrire le loro opinioni sui suoi disegni, presentare le proprie

idee e mettersi in gioco con lo sviluppo dei veicoli di concetto.⁶ In questo modo si collegano i consumatori al processo di progettazione dall'inizio fino al potenziale completamento, dando loro un interesse reale e forte per il prodotto finito.

COINVOLGERE LE PARTI INTERESSATE

Il settore auto ha raggiunto le principali parti interessate interne ed esterne, compresi i fornitori, i concessionari e i dipendenti. Per esempio, nel 2005 Ford ha lanciato il suo Quadro Aziendale Allineato per consentire all'azienda di condividere le informazioni con i fornitori nelle primissime fasi della progettazione. L'obiettivo era quello di aumentare la fiducia, la trasparenza e l'efficienza della supply chain e successivamente ha portato a relazioni di lavoro più strette, un accesso più rapido alle innovative funzioni di progettazione del fornitore e soprattutto minori costi di produzione.⁷ CSR Europe, la rete aziendale per la responsabilità sociale delle imprese, gestisce un gruppo di lavoro sulla sostenibilità della supply chain che unisce 12 case automobilistiche europee per migliorare la sostenibilità nelle loro supply chain.⁸

Se nel settore automotive ancora molto resta da fare, forse sorprendentemente, solo il 67 per cento delle imprese automobilistiche nella nostra indagine crede di avere la giusta cultura per la co-creazione, il successo dei suoi progetti di collaborazione esistenti offre la prova che la co-creazione può dare benefici a tutti.

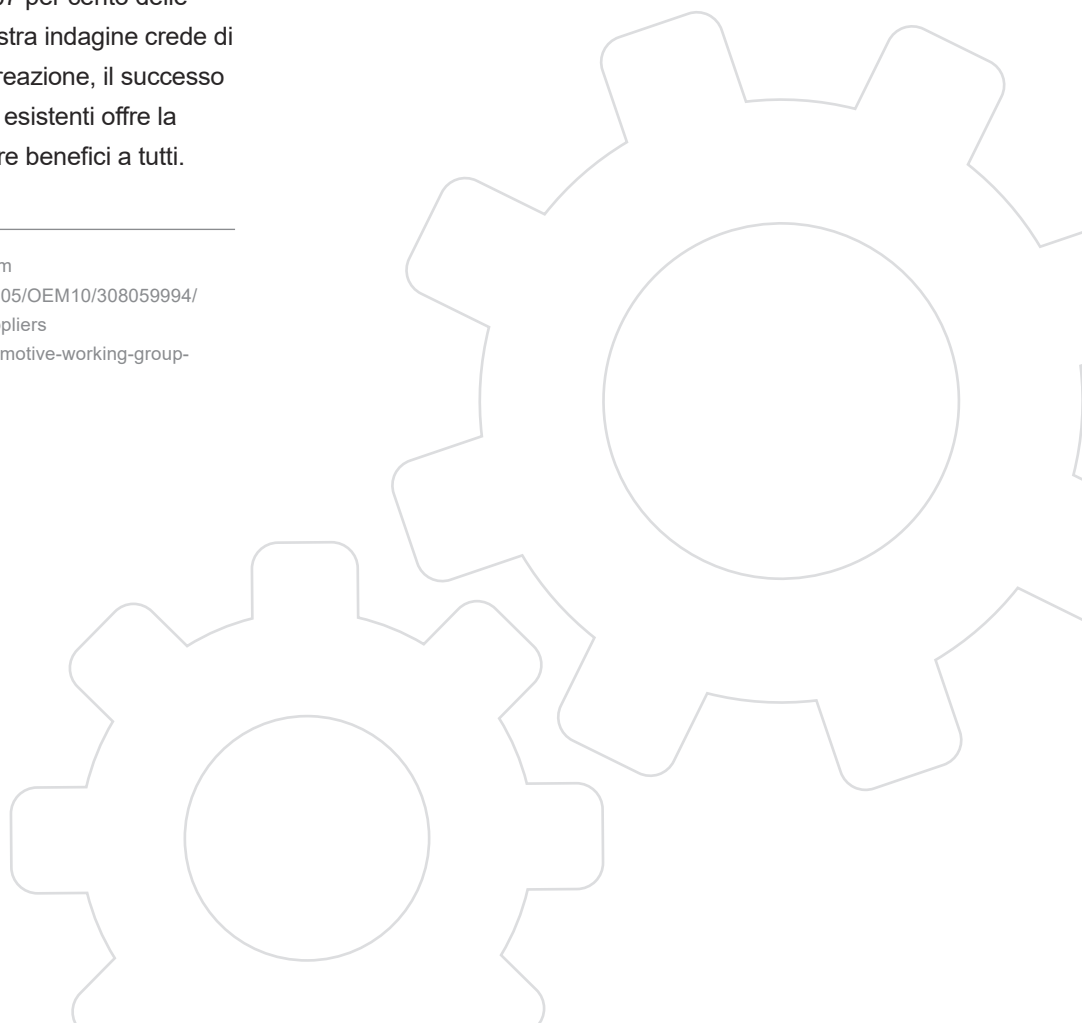
⁶ <https://www.bmwgroup-cocreationlab.com>

⁷ <http://www.autonews.com/article/20130805/OEM10/308059994/ford-strengthens-bonds-with-its-elite-suppliers>

⁸ <http://www.csreurope.org/european-automotive-working-group-supply-chain-sustainability-1>

COS'HANNO DA IMPARARE GLI ALTRI SETTORI

Se si registrano alcuni grandi esempi di co-creazione in azione in molteplici settori come l'energia, la sanità e i trasporti, va detto in generale che questi settori hanno molto da imparare se vogliono raggiungere gli stessi livelli di risultato del settore automobilistico. Per esempio, mentre il 38 per cento degli intervistati del settore automobilistico dichiara di collaborare con imprese non concorrenti nel proprio settore "spesso" o "sempre", solo il 25 per cento degli intervistati nel settore sanitario e dell'energia ha dato la stessa risposta e solo il 17 per cento degli intervistati nel settore dei trasporti. La collaborazione industriale ha fatto progredire il settore automotive in termini di definizione di norme comuni, lavorando per risolvere alcune delle sue sfide più grandi, come l'automazione senza conducente e l'efficienza del carburante. Imparando da queste lezioni, le aziende sanitarie, dell'energia e dei trasporti potrebbero fare lo stesso salto in avanti.



03 | Liberare il potere di co-creazione

L'entusiasmo per la co-creazione è alto: >

Il 58 per cento dei nostri intervistati dichiara che sta attualmente conducendo o portando avanti progetti di co-creazione e il 47 per cento sostiene di avere in essere una strategia di co-creazione chiara e coerente. Tuttavia per molte aziende oggi la co-creazione è un'aspirazione, piuttosto che una strategia completamente formata. Poco meno di un terzo (il 31 per cento) dei nostri intervistati afferma che la co-creazione non ha avuto alcun impatto sulla propria attività fino ad ora e ben oltre la metà (il 57 per cento) afferma di non aver ancora messo in essere i processi e i flussi di lavoro.

Che cosa sta causando questo scollamento tra l'entusiasmo per la co-creazione e la piena attuazione? "Il tempo, l'impegno e il denaro coinvolti nel lancio di progetti di co-creazione sono i principali ostacoli esterni alla co-creazione, possono arrivare a metterti in condizioni di svantaggio competitivo nel breve termine", dice Peter Bjørn Larsen, Direttore Scambio Dati Urbani a Copenaghen per Hitachi Consulting. "Per le aziende che si lasciano questi ostacoli sulla strada, una soluzione commerciale sarà sempre preferibile, nonostante il potenziale di ritorno che può arrivare abbracciando la co-creazione."

Un altro problema è la sfida nel definire il livello di risorse che dovrebbero essere assegnate al progetto. "Il progetto CDE di Copenaghen [vedi sopra] ha richiesto un anno e mezzo per arrivare alla fase progettuale", spiega Larsen. "Ovviamente, è necessario

considerare questi tempi nel piano di progetto. Naturalmente, i costi che ciò comporta saranno un ostacolo per alcuni soggetti".

Tuttavia, i nostri intervistati non ritengono che l'accesso al capitale sia un ostacolo significativo: solo il 16 per cento dichiara che un finanziamento insufficiente sia uno dei principali ostacoli alla co-creazione. Di fatto gli investimenti nelle tecnologie collaborative e della conoscenza si è diffuso negli ultimi 12 mesi, con il 45 per cento degli intervistati che dichiara di aver aumentato i propri investimenti in questo settore nel corso dell'anno passato e il 52 per cento che prevede un aumento degli investimenti per il prossimo anno. Sembra quindi che la co-creazione stia cominciando a superare l'argomentazione sull'elevato investimento richiesto per intraprendere progetti così vasti. Quali sono dunque i principali ostacoli?

LA FINE DE "L'ABBIAMO INVENTATO QUI"?

I più grandi ostacoli alla co-creazione, secondo i nostri intervistati, sono le preoccupazioni legate alla condivisione di informazioni e dati con altre organizzazioni. Le preoccupazioni sulla proprietà intellettuale (IP) sono al primo posto, con il 29 per cento degli intervistati che le evidenzia come principale ostacolo alla co-creazione. Subito dietro ci sono le preoccupazioni sulla privacy e la sicurezza dei dati, al 28 per cento, e la mancanza di una cultura che incoraggi la condivisione e la collaborazione intorno alle idee, anch'essa al 28 per cento.

Ostacoli alla co-creazione

Tre ostacoli alla co-creazione con un comune filo conduttore, 'Mancanza di fiducia'

Preoccupazioni sulla proprietà intellettuale



Preoccupazioni sulla privacy e la sicurezza dei dati

Una cultura che non incoraggia la condivisione e la collaborazione intorno alle idee

Del nervosismo intorno alla proprietà intellettuale è naturale, dato che la co-creazione è un modo completamente nuovo di operare. Nell'economia delle informazioni, la proprietà intellettuale è percepita come un importante generatore di ricchezza, visto che le aziende si affidano sempre di più ai beni immateriali per la crescita.⁹ In ogni nuovo progetto, le aziende vogliono assicurarsi di poter trarre profitto dai beni immateriali che sono prodotti. Il modo migliore per superare questa sfida può essere semplicemente parlarne, suggerisce Lynn Collier di Hitachi: "È una discussione che dobbiamo necessariamente fare all'inizio del processo. Affrontando di petto la questione all'inizio di un processo di co-creazione, è possibile evitare che la proprietà intellettuale diventi un problema in seguito. La trasparenza è la chiave in questo caso."

Il parere di Longitude >

Ma per quanto riguarda la mia proprietà intellettuale?" Secondo la nostra indagine, si tratta di una preoccupazione comune dei dirigenti che stanno prendendo in considerazione la co-creazione. Ma i problemi sulla proprietà intellettuale

possono essere risolti in modo relativamente indolore con i partner in una fase iniziale, sembra probabile che mantenere la proprietà intellettuale su un nuovo prodotto o servizio sarà più importante per un soggetto piuttosto che per un altro in qualsiasi impresa, e questo dovrebbe essere scoperto presto e discusso apertamente.

La condivisione dei dati può anche essere un punto dolente in un mondo in cui i beni immateriali stanno diventando sempre più un importante vantaggio competitivo. Ma la stessa tecnologia che consente alle aziende di condividere dati consente anche loro di renderli anonimi, di condividere solo i necessari punti dati e di fare entrambe le cose in modo sicuro. La volontà di co-creare con i partner è l'unico prerequisito per stipulare simili partnership, non è necessario regalare la ricetta segreta della società.

Se due società collaborano su una nuova proprietà intellettuale, occorre introdurre misure di protezione tradizionali al fine di garantire che la proprietà intellettuale sia sicura, o attraverso un modello di comproprietà o predisponendo ruoli di co-creazione chiaramente differenziati.¹⁰ Qualsiasi cessione di diritti deve essere chiaramente definita dall'inizio di un progetto attraverso accordi e licenze negoziati ove necessario e sarà necessario redigere restrizioni su ciò che ciascun co-proprietario può fare con la proprietà intellettuale che ne deriverà.

Partnership di co-creazione differenti hanno livelli diversi di apertura rispetto alla proprietà intellettuale: se si è completamente aperti, le sfide della proprietà intellettuale e delle idee rubate sono più importanti, a differenza di un atteggiamento meno aperto e dell'utilizzo di altri strumenti.

In casi di co-creazione basati sulla proprietà intellettuale esistente di un'azienda, va prevista una conseguente protezione dei brevetti, vanno firmati accordi di riservatezza, introdotte clausole restrittive e ristretto l'accesso a segreti commerciali, se del caso.

⁹ http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/intproperty/888/wipo_pub_888_1.pdf

¹⁰ http://www.i3pm.org/Event-1/Rayna_and_Striukova_the_IP_Challenges_of_Co-Creation.pdf

È molto più facile affrontare le questioni sulla proprietà intellettuale relativamente a prodotti che sono co-creati con i consumatori. Le aziende che commissionano progetti di crowdsourcing, per esempio, possono elencare esplicitamente termini e condizioni sui loro siti per tutelarsi da futuri reclami. Alcune piattaforme di co-creazione esistenti insistono anche che i partecipanti firmino accordi di non divulgazione, o per lo meno che gli account utente e gli account di accesso siano configurati prima di concedere qualsiasi accesso; si tratta di un requisito obbligatorio per i consumatori che desiderano prendere parte, per esempio, al Laboratorio di Co-creazione di BMW (si veda “I produttori di automobili: pionieri nella co-creazione”, a pagina 8).

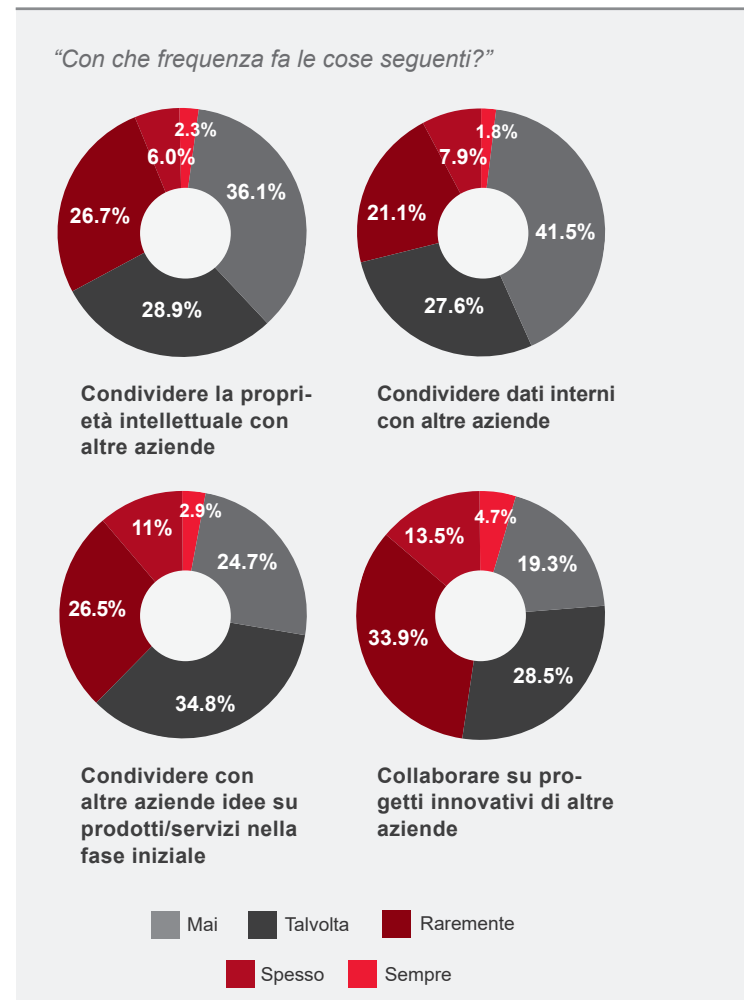
Un diverso approccio, più radicale, emerge quando le aziende rifiutano totalmente approcci tradizionali alla proprietà intellettuale. Nel Regno Unito, per esempio, le principali società farmaceutiche, tra cui GSK, AstraZeneca, Janssen, Lilly e Pfizer hanno dato ai ricercatori un accesso senza precedenti alle loro “librerie virtuali” di molecole sviluppate nel tentativo di trovare nuovi usi e questo ha già portato a un certo successo.¹¹ Nella sua ricerca di nuovi composti, Lilly ha creato una piattaforma che permette agli scienziati di presentare composti per lo screening. Gli scienziati stessi mantengono la proprietà intellettuale sui loro composti, qualora Lilly fosse interessata al loro sviluppo.¹²

RISCHI SUI DATI?

Si potrebbe sostenere che i timori sulla sicurezza dei dati siano esagerati: sono già disponibili piattaforme che cercano di risolvere le preoccupazioni relative ai dati che sorgono quando si co-lavora con terzi. Per esempio, il software leader della supply-chain sul cloud assicura che i fornitori sono in grado di accedere solo ai dati rilevanti per loro, negando del tutto i rischi sui dati, collocando al di fuori le informazioni aziendali riservate. Nessuno di questi sistemi rimarrà completamente invulnerabile per sempre, ma con l’atteggiamento giusto per la sicurezza e utilizzando gli strumenti e le pratiche giuste, i rischi possono essere gestiti e la condivisione può diventare una prospettiva fattibile.

Infatti le aziende hanno già abbracciato sistemi che ritengono offrire le garanzie necessarie per la co-creazione. Il gigante dei beni di consumo Procter & Gamble ha condiviso i suoi dati con società esterne per diversi anni attraverso il suo portale internet protetto.¹³ Attraverso questo, l’azienda ha scambiato le sue conoscenze R&S con aziende e singoli innovatori per consentire la co-creazione di nuovi prodotti. Il programma di co-creazione ha avuto talmente successo che la società stima che abbia contribuito per il 35% delle innovazioni di P&G e ha più che raddoppiato la produttività del suo reparto R&S.¹⁴

PAROLE VS AZIONI



Il nostro gruppo “avanzato” di co-creatori dell’indagine è stato tre volte più propenso a condividere la proprietà intellettuale rispetto ai colleghi (17 per cento rispetto al 6 per cento) e anche più propenso a condividere i dati interni con altre aziende (il 14 per cento rispetto al 9 per cento).

¹¹ http://www.pmlive.com/pharma_news/pharma_firms_open_up_drug_libraries_to_uk_researchers_588073

¹² <http://www.ddw-online.com/business/p217613-collaboration-for-innovation-is-the-new-mantra-for-the-pharmaceutical-industry-spring-14.html>

¹³ <http://www.pgconnectdevelop.com/>

¹⁴ <http://www.computerweekly.com/feature/The-era-of-co-creation>

STUDIO DEL CASO: l'applicazione di know-how digitale con il NHS e i pazienti per guidare il cambiamento

Dal 2013, Hitachi è stato coinvolto in un progetto di collaborazione con il Salford Royal Foundation Trust (SRFT) e il Salford Clinical Commissioning Group (SCCG) per co-progettare, prototipare e incubare una soluzione web da utilizzare in uno studio per un nuovo servizio di prevenzione del diabete di tipo 2 (T2D). Il T2D è un importante settore di spesa e una preoccupazione strategica per il NHS (il servizio sanitario nazionale inglese), con oltre il 10 per cento del suo bilancio annuale da 116 miliardi di sterline speso per i trattamenti connessi al diabete. Il progetto sfrutta la vasta esperienza di gestione dello stile di vita di Hitachi nel settore della sanità in Giappone, dove progetti simili hanno supportato i pazienti per migliorare il loro stile di vita, nel quadro di un piano mirato per ridurre il peso, combattere un'errata regolazione del glucosio (IGR) e migliorare la salute generale. Oltre allo sviluppo di una nuova soluzione digitale per sostenere l'iniziativa IGR a Salford, il progetto ha previsto lo sviluppo di un miglioramento del servizio e una proposta di gestione del cambiamento, sulla base di intuizioni basate sui dati estratti da analisi dei dati. Una delle proposte più impegnative del progetto è stata creare il consenso e allineare gli obiettivi tra le parti interessate. Un fattore chiave per il successo del progetto è stato quello di sfruttare i dati sull'attività, il progresso e l'impegno dei pazienti. Le informazioni sono state poi ridefinite con le parti interessate per sviluppare un'offerta di analisi dei dati, fornendo gli strumenti chiave a SRFT in modo che potesse dare un senso ai dati e tradurli in un programma di miglioramento. Lo studio del servizio IGR ha permesso lo sviluppo di una soluzione-prodotto-servizio ricca di dati per la prevenzione del T2D. Visto che l'incidenza del T2D cresce in modo allarmante in tutto il mondo e viste altre condizioni croniche a lungo termine ancora da affrontare dal punto di vista della prevenzione, i vantaggi dello sviluppo di un approccio tecnologico basato sui dati del paziente sono evidenti.

¹⁵ https://www.jivesoftware.com/wp-content/uploads/2015/08/233588_Jive-n_Bupa-Case-Study_073115.pdf

ROMPERE I MURI

La co-creazione ha già dimostrato di essere un alleato formidabile contro le pratiche restrittive convenzionali, sviluppando relazioni più strette con i consumatori in ogni punto di contatto e abbattendo i muri.

I benefici percepiti di ciò si riflettono nei risultati della nostra indagine secondo i quali gli investimenti nella tecnologia di co-creazione sono in aumento: l'anno scorso hanno registrato un 44,5 per cento con un lieve o significativo aumento, mentre si prevede che il prossimo anno tocchi il 52 per cento.

Le piattaforme di coinvolgimento sono diventate fondamentali nel superare gli ostacoli che possono affliggere le aziende, permettendo a interi reparti o a singoli dipendenti di connettersi e condividere la conoscenza l'uno con l'altro.

Uno degli specialisti sanitari leader del Regno Unito, Bupa, si è incagliato¹⁵ in una rete di 12 singole reti Intranet in 11 paesi, creando una massa impenetrabile di ostacoli. Con una singola piattaforma unificata di coinvolgimento, "Bupa Live", i dipartimenti e i dipendenti sono stati in grado di collaborare in modo più efficiente in tutto il mondo e con diversi fusi orari. Sulla base di un sondaggio iniziale di soli 700 utenti, il risparmio grazie a Bupa Live è stato di £190.000 in un anno, con un potenziale risparmio di milioni su tutta la base di utenti.¹⁶

La diffusione di tali piattaforme ha dimostrato più volte che può portare benefici. Telstra, la società di comunicazioni australiana, ha chiesto il parere dei suoi processi di sviluppo aziendali e modificato conseguentemente i suoi processi e le sue tecnologie.¹⁷

Altri modi inattesi per aumentare il coinvolgimento dei dipendenti includono il "lavoro ad alta voce",¹⁸ dove i dipendenti di aziende tra cui quelli delle principali banche d'investimento¹⁹ condividono ciò su cui stanno lavorando per aiutare la collaborazione, il coinvolgimento tra dipartimenti e il pooling delle risorse.

¹⁶ [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-power-of-video/\\$File/ey-the-power-of-video.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-power-of-video/$File/ey-the-power-of-video.pdf)

¹⁷ <https://hbr.org/2015/04/why-no-one-uses-the-corporate-social-network>

¹⁸ <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/ViewPoints/Does-Your-Company-Work-Out-Loud-107132.aspx>

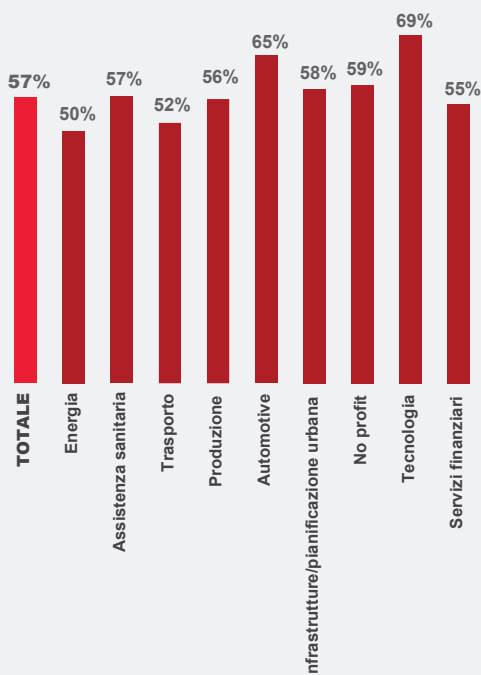
¹⁹ <http://www.brandhook.com/case-studies/brand-growth/co-creating-with-competitors/>

RISOLVERE I PROBLEMI TRA IMPRESE E SOCIETÀ

Mentre molta enfasi è posta sui benefici per le imprese e per i consumatori, la co-creazione riveste anche un ruolo chiave nella trasformazione del rapporto tra società e corporazioni, offrendo soluzioni a una vasta gamma di questioni pubbliche, dalla sanità ai trasporti pubblici. La convinzione che la co-creazione possa portare a una vera e propria innovazione sociale è evidenziata nella nostra indagine, con la maggioranza degli intervistati (57 per cento) che ritiene abbia la capacità di risolvere i problemi di comunicazione tra imprese e società. Solitamente le imprese abbracciavano programmi di responsabilità sociale e filantropia per realizzare l'innovazione sociale, ma ora la co-creazione riveste un ruolo sempre più importante: il 61 per cento degli intervistati dichiara di aver aiutato la propria organizzazione a migliorare il suo impatto sociale.

Sono d'accordo nella possibilità di utilizzare la co-creazione per risolvere le sfide sociali

*La co-creazione è adatta per "Risolvere problemi nei punti di incontro tra impresa e società, mediante l'innovazione sociale"? *Totale di "Fortemente d'accordo" e "Tendenzialmente d'accordo"*



Il quesito fondamentale è, se il denaro non è l'unica misura del successo, cos'altro lo è? Con la co-creazione le aziende devono tornare a pensare a come misurare il successo in settori non commerciali.

Dominic Oughton, Principal Industrial Fellow,
Institute for Manufacturing, Università di Cambridge

IMPATTI SULLE VITE UMANE

Tali progetti possono avere un effetto ad ampio raggio su tutti gli aspetti della società, che si tratti di creare prodotti e servizi che migliorano la vita dei consumatori o di affrontare questioni ambientali.

Hitachi Consulting, per esempio, sta lavorando nel Regno Unito per portare la potenza dell'analisi quasi in tempo reale ai dipendenti della South West Water e rendere i processi aziendali più agili, migliorando la loro proposta ai clienti e alle parti interessate. Hitachi sta fornendo una gamma di soluzioni IoT che uniscono la tecnologia operativa, compresi i Sistemi per il controllo di supervisione e l'acquisizione dati (SCADA) e la telemetria, con i sistemi IT aziendali. Questo sta permettendo alla South West Water di adottare decisioni più informate più rapidamente, per migliorare il servizio clienti, prevedere le performance operative, inviare agenti di manutenzione in modo più efficace e rispettare la normativa di settore, come Open Water e l'introduzione di incentivi su Esito di consegna.

“La South West Water ha piani ambiziosi per cambiare il modo in cui sono utilizzati i dati, facendoli diventare una risorsa strategica fondamentale all'interno della sua organizzazione. Siamo lieti di lavorare a stretto contatto con la loro squadra per contribuire a realizzare questo obiettivo,” ha dichiarato Claire Thomas, Senior Account manager di Hitachi Consulting. “Si sta verificando un grande cambiamento in tutto il settore acqua allo stato attuale. Le opportunità per l'implementazione di nuove tecnologie presentano possibilità fantastiche in termini di miglioramento dei processi aziendale e di esperienza del cliente. La competenza di Hitachi ci pone in una posizione ideale per aiutare South West Water a ottenere prestazioni ottimizzate e fornire un maggiore servizio al cliente.”

04 | Modelli di co-creazione

Come accennato nella Sezione 2, la nostra indagine identifica un gruppo di 'co-creatori avanzati' che hanno visto vantaggi commerciali tangibili dalle strategie di co-creazione implementate. Questo gruppo ha molto da insegnarci sul modo migliore per affrontare la co-creazione.

1: Coinvolgere il cliente nella progettazione

Fino a poco tempo fa, l'analisi dei bisogni dei clienti è stato un processo grezzo, che implicava il coinvolgimento di gruppi mirati per capire i desideri dei clienti. Il passo successivo è stata la raccolta dei dati sulle esigenze del cliente. Oggi i clienti vengono coinvolti direttamente nel processo di innovazione. Un buon esempio è il lavoro svolto da Hitachi-Omron Terminal Solutions in collaborazione con KEBA, un gruppo industriale leader, per sviluppare un componente tecnologico che permetterebbe ai clienti delle banche di depositare contanti presso gli sportelli automatici oltre che poterli ritirare. Un certo numero di clienti di Keba, come Commerzbank sono stati coinvolti nel progetto per comprendere meglio le esigenze dei clienti da una macchina del genere. Un approccio globale di co-creazione ha permesso a tutte le parti coinvolte di plasmare attivamente il prodotto finale in base alle esigenze e alle preferenze dei clienti.

Oltre due terzi (69 per cento) del nostro gruppo di co-creatori avanzati nell'ultimo anno hanno lavorato con i clienti su progetti di co-creazione spesso o sempre, rispetto ai due quinti (43 per cento) del gruppo meno avanzato. Impegnandosi con gli acquirenti nella fase iniziale di ricerca di una soluzione e lavorando con loro per creare un approccio su misura per le loro esigenze, le aziende possono sviluppare un approccio di massa personalizzato che funziona bene sia per il fornitore che per il cliente.

Tuttavia, da ciò è necessario trarre alcuni insegnamenti culturali. "Per esempio, ai consumatori finali si deve parlare diversamente da come ci si rivolge a un fornitore," spiega Michael Bartl, autore di *The Making-of Innovation*, Amministratore delegato di HYVE. "Si deve inoltre provare a motivare i consumatori in modi diversi affinché contribuiscano ai progetti di co-creazione invece degli incentivi utilizzati normalmente per un'azienda della filiera regolare."

Quindi avvicinarsi ai clienti è visto dagli intervistati come un vantaggio chiave della co-creazione. Sia il gruppo avanzato che il gruppo meno avanzato ritengono che il vantaggio più importante della co-creazione sia la "maggiore probabilità di soddisfare le esigenze dei clienti" (rispettivamente 28 per cento e 24 per cento).

2: Risparmio di tempo, energia e denaro attraverso partnership più intelligenti

Il parere di Longitude >

Per alcune organizzazioni, la co-creazione può essere un'operazione semplice come permettere al cliente di personalizzare il prodotto che stanno acquistando. Per altri, potrebbe essere un cambiamento radicale nel modo in cui si approcciano ai loro affari. I confini della definizione di co-creazione sono volutamente ampi, perché ci sono tanti modi diversi di approcciarla. Ma due cose sono simili in tutti questi approcci: la trasparenza e il consenso. Le tecnologie possono svolgere il compito di mettere a proprio agio, strutturare le interazioni, ma prima che queste tecnologie possano essere utilizzate, la giusta mentalità e cultura devono essere messe in atto.

Trovare i partner giusti per un progetto può essere un'alternativa più sostenibile per lo sviluppo di risorse in-house. Raccogliere i partner giusti è quindi cruciale. Per esempio, i co-creatori avanzati hanno il doppio delle probabilità di aver lavorato con partner della supply chain in un progetto di co-creazione rispetto a quelli meno avanzati (rispettivamente 67 per cento e 34 per cento).

Lavorare con i fornitori attraverso la co-creazione può essere un ottimo modo per ridurre i costi e migliorare l'efficienza della produzione o dei servizi esistenti. Di fatto i co-creatori avanzati sono più propensi a pensare che la co-creazione sia perfettamente adatta per lavorare con le parti interessate per migliorare in modo incrementale un prodotto o un servizio già esistente. Sembra addirittura che il gruppo che ha visto benefici commerciali dalla co-creazione preferisca lavorare su progetti di innovazione incrementale rispetto a progetti di co-creazione che partono da zero: questo gruppo preferisce tre volte tanto lavorare su progetti completamente nuovi (26 per cento contro l'8 per cento del gruppo meno avanzato).

Tuttavia, c'è ancora spazio per partnership migliori e più frequenti, su tutta la linea. Poco più di un quarto del gruppo avanzato (26 per cento) dichiara che negli ultimi 12 mesi ha lavorato con più di un partner spesso o continuamente su un progetto di co-creazione, contro il 15 per cento del gruppo meno avanzato.

3: La leadership deve ispirare i co-creatori del futuro

Un approccio aperto e che parta dall'alto, verso nuovi tipi di innovazione, è fondamentale per attuare con successo la co-creazione. Il 18 per cento degli intervistati afferma che la mancanza di partecipazione del management è uno dei due più grandi ostacoli all'implementazione della co-creazione e il 42 per cento dichiara che il proprio CEO svolge un ruolo importante, misurabile, nell'intermediazione di partnership per l'innovazione con le organizzazioni esterne.

Tuttavia solo il 17 per cento degli intervistati in generale dichiara che la propria leadership è attivamente alla guida della co-creazione. E i co-creatori avanzati si piazzano ben avanti qui: il 43 per cento del gruppo avanzato sostiene che la propria leadership è eccellente nel guidare la co-creazione, rispetto ad appena il 10 per cento del gruppo meno avanzato.

4: Utilizzare gli strumenti giusti per co-creare in modo efficace

Il nostro gruppo di co-creatori avanzati ha anche sostenuto la necessità di tecnologie e flussi di lavoro che consentano la co-creazione. Oltre la metà di questo gruppo dice che il loro investimento in tecnologie di collaborazione e conoscenza è aumentato o significativamente aumentato negli ultimi 12 mesi (il 60 per cento rispetto al 40 per cento del gruppo meno avanzato). Una maggiore percentuale di entrambi i co-creatori avanzati e meno avanzati sostiene di aspettarsi che gli investimenti in queste tecnologie aumenterà nei prossimi 12 mesi (rispettivamente il 68 per cento e il 48 per cento).

I co-creatori avanzati hanno anche molta più probabilità di avere flussi di lavoro predefiniti in alcuni reparti / regioni o in tutta l'organizzazione: il 51 per cento dei co-creatori avanzati e il 35 per cento del gruppo meno avanzato.

IL PROCESSO DI CO-CREAZIONE

Per una creazione di innovazione sociale di alto valore, il primo passo da compiere è la collaborazione di Hitachi con i clienti per individuare le sfide, definire le idee e sviluppare le soluzioni. Il passo successivo è quello di sviluppare nuove soluzioni che offrano maggior valore, sviluppare velocemente dei prototipi e fare dimostrazioni per i clienti. In base ai risultati della dimostrazione, la soluzione definitiva viene convalidata nel sito del cliente e poi lanciata sul mercato con successo. Questi processi sono realizzati da Hitachi con lo sviluppo unico nel suo genere di NEXPERIENCE, un termine generico per la metodologia di creazione collaborativa dei clienti, e dalle piattaforme tecnologiche di Hitachi raccolte nel corso di molti anni.

NEXPERIENCE è una metodologia sistematica degli approcci, degli strumenti e dello spazio per lo studio di nuovi servizi e modelli di impresa. Per procedere ad attività di creazione collaborativa con i clienti, NEXPERIENCE esplora una nuova attività favorendo riunioni proficue e comportamenti attivi.

L'unicità di NEXPERIENCE si esprime nell'efficacia degli approcci e degli strumenti sviluppati per ogni processo di "condivisione dell'idea con i clienti" e "creazione di nuovi concept, sviluppo di prototipi, dimostrazione". Inoltre, NEXPERIENCE/Spazio è un ambiente in cui i facilitatori e i partecipanti possono liberamente utilizzare gli strumenti forniti per le discussioni. NEXPERIENCE è in grado di accelerare la creazione collaborativa dei clienti con discussioni approfondite secondo una prospettiva olistica, per mezzo di creatività e plasmando l'intesa reciproca. Un NEXPERIENCE/Spazio è presente a Tokyo e un secondo è stato aperto di recente nella Silicon Valley. Altri due apriranno presto nel Regno Unito e in Cina.

L'obiettivo di Hitachi con NEXPERIENCE è quello di incentivare la co-creazione con una formula prestabilita per lavorare su questi progetti, ma anche di perseguire il suo obiettivo di innovazione sociale attraverso tali progetti, lavorando con i partner su progetti in grado di portare benefici sociali misurabili.



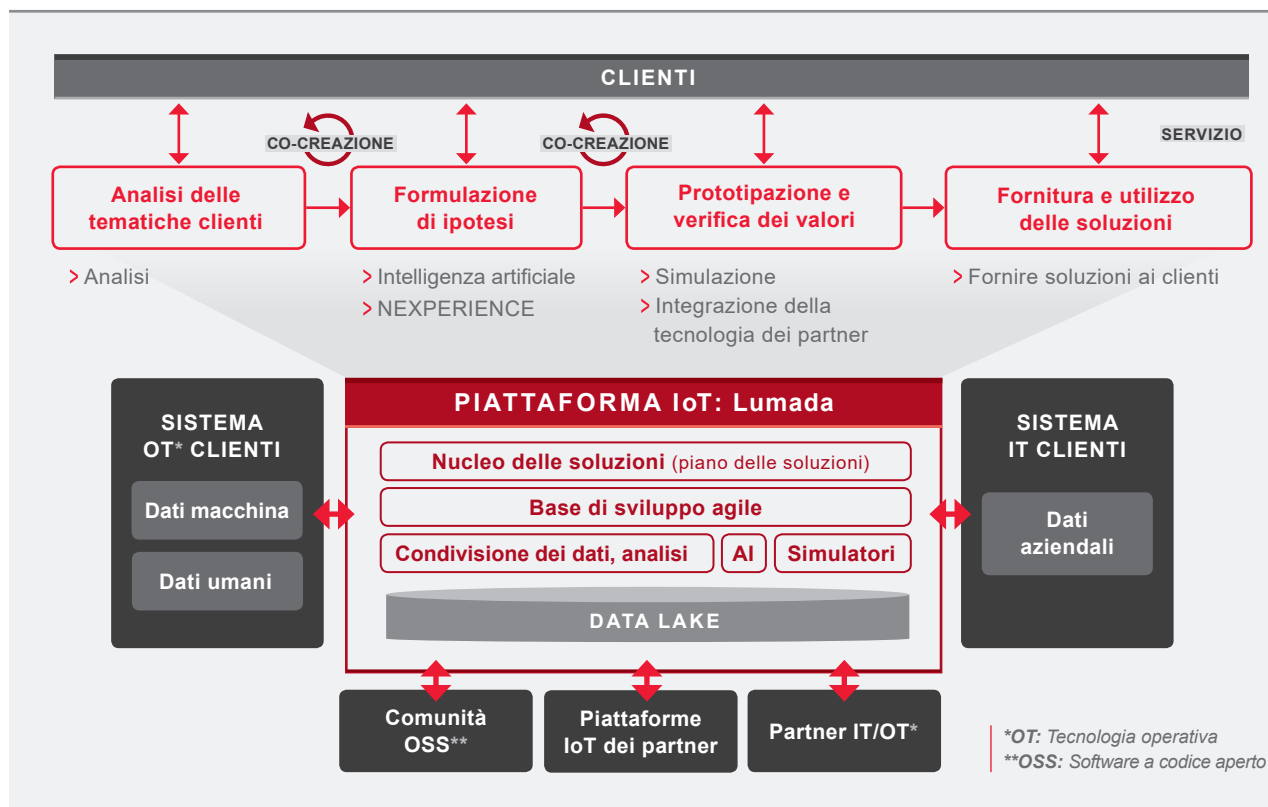
LUMADA: in che modo Hitachi sta costruendo soluzioni IoT attraverso la creazione collaborativa

La rivoluzione dell'IoT è in corso. Persone, dati e macchine si stanno unendo per consentire decisioni più informate e risultati migliori. Hitachi è tra le poche grandi aziende multinazionali che ha alle spalle decenni di esperienza e ampia conoscenza sia nella tecnologia operativa che in quella informatica. L'azienda ha sviluppato una nuova piattaforma IoT, Lumada, basata su un'architettura collaudata, aperta e flessibile.

Lumada è stata specificamente progettata per affrontare le sfide connesse con le soluzioni IoT, sfruttando la ricca esperienza e competenza di Hitachi nella tecnologia operativa e informatica. La sua architettura aperta, unica e adattabile la rende applicabile a una gamma più ampia di settori e casi d'uso, fornendo una piattaforma estensibile, flessibile da cui Hitachi e i suoi clienti e partner possono facilmente personalizzare o co-creare soluzioni. Lumada fornisce un quadro completo di pacchetti di soluzioni IoT fondamentali, tra cui edge device e integrazione della connettività, integrazione delle applicazioni, integrazione dei dati e orchestrazione,

archivi di dati, elaborazione dei dati in batch e in streaming, analisi avanzata, intelligenza artificiale, strumenti di simulazione, modelli di soluzioni ripetibili e servizi alle imprese. "Dove passiamo un sacco di tempo con i clienti ci dice quali sono i risultati aziendali che desiderano", spiega Lynn Collier, Direttore operativo, Hitachi Data Systems, Regno Unito e Irlanda. Le soluzioni commerciali esistenti non sono più sufficienti per risolvere le sfide più complesse che devono affrontare le imprese, prosegue Collier. "La tecnologia per il bene della tecnologia è stata importante fino a cinque, dieci anni fa. Tutti volevano l'ultimo nuovo scintillante widget nel proprio reparto IT, ma ora i discorsi sono sui risultati che la tecnologia può portare, che si tratti di hardware, software o servizi. A questo risponde bene la co-creazione."

Il solido portafoglio IoT di Hitachi include servizi e soluzioni per la sicurezza pubblica, CDE per città intelligenti, energia rinnovabile e sostenibile, trasporto intelligente, agricoltura e produzione di precisione, trattamento delle acque e sistemi di costruzione, attività mineraria sostenibile, e altro ancora. Hitachi sta lavorando in collaborazione con i suoi numerosi partner dell'ecosistema IoT per co-creare nuove offerte sulla piattaforma Lumada.



Conclusioni

Un approccio tradizionale interiorizzato all'innovazione non è più adatto allo scopo, in un mondo in cui i clienti si aspettano soluzioni personalizzate, le sfide sono più complesse, e il ritmo del cambiamento è inarrestabile. >

Alistair Dormer, Amministratore Delegato, Railway Systems Business Unit, Hitachi, Ltd., è molto positivo sul ruolo della co-creazione nella pianificazione e nell'attuazione di progetti infrastrutturali complessi, ad esempio. "Il grande progetto su cui Hitachi sta attualmente lavorando nel Regno Unito consiste nel riunire partner azionari per condividere i rischi e ha coinvolto la creazione di diverse collaborazioni nella supply chain, per offrire una soluzione molto innovativa e conveniente che andrà a sostituire tutti i treni interciti nel Regno Unito. Ognuna di quelle aziende da sola non sarebbe stata in grado di fornire questa soluzione."

La co-creazione è diventata rapidamente la strategia di innovazione primaria consentendo alle aziende di creare più valore per i clienti e cittadini, in modo più veloce, più affidabile e più conveniente ed efficace che mai. Infatti il 69 per cento degli intervistati ha detto che la co-creazione è uno strumento di innovazione adatto a tutti i tipi di innovazione.

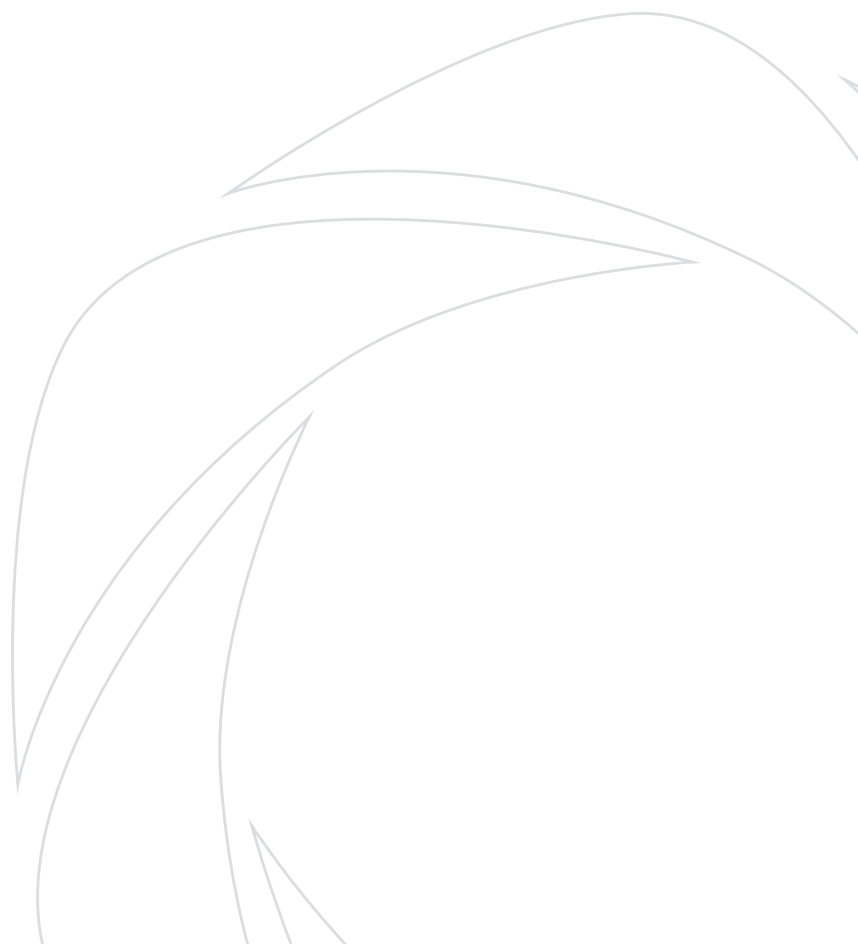
La maggior parte delle aziende sa di aver bisogno di nuove strategie per eccellere nell'ecosistema dell'innovazione, ma è richiesto un enorme cambiamento di mentalità. La tecnologia collaborativa, nuovi modelli di condivisione delle conoscenze e la cultura giusta saranno essenziali se le organizzazioni intendono competere in questa nuova era. Oltre la metà degli intervistati (59 per cento) dichiara che la cultura della propria azienda è favorevole alla co-creazione.

Gli innovatori leader del futuro dovranno padroneggiare un approccio molto più agile e fluido nel campo dell'innovazione, dove il valore sarà co-creato con clienti, partner, istituzioni accademiche e altri segmenti della società.

Le aziende di tutti i settori stanno scoprendo i maggiori benefici sociali che possono essere offerti attraverso un approccio più collaborativo all'innovazione e il 54 per cento dei nostri intervistati dichiara che la co-creazione ha già aiutato la loro organizzazione a migliorare il suo impatto sulla società.

Sulla base della vasta indagine intrapresa da Longitude Research, risulta evidente che un numero crescente di aziende sta già sperimentando una serie di vantaggi commerciali, al contempo offrendo un maggiore impatto sociale attraverso la co-creazione. I risultati del sondaggio dimostrano che il focus strategico del piano di gestione a medio termine di Hitachi 2018 sull'innovazione basata sull'IoT attraverso la creazione collaborativa è pienamente in linea con le aziende leader di tutti i settori industriali.

Note:





Longitude Research

25 Sackville Street

London W1S 3AX

Tel +44 (0)203 841 4770



@hitachieurope



[linkedin.com/company/HitachiEurope](https://www.linkedin.com/company/HitachiEurope)



hitachi.eu



social-innovation.hitachi



[youtube.com/HitachiBrandChannel](https://www.youtube.com/HitachiBrandChannel)

Hitachi Europe Ltd.

Whitebrook Park, Lower Cookham Road, Maidenhead, Berkshire, SL6 8YA

Tel: +44 (0) 1628 585000 Fax: +44 (0) 1628 585373