

Introduzione alla gestione dell'innovazione

I Quaderni dell'innovazione

**Piergiuseppe Cassone
Marco Cibien**

©2022 UNI - Milano

TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

Nessuna parte del libro può essere riprodotta o diffusa con un mezzo qualsiasi, fotocopie, microfilm, o altro senza il consenso scritto dell'editore.

ALL RIGHTS RESERVED

No part of this work may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means electronic, photocopyng, recoding or otherwise, without the written permission from the publisher.

Questa pubblicazione non è un documento normativo.

La responsabilità dei concetti espressi è unicamente dell'autore.

Autori

Piergiuseppe Cassone

Marco Cibien

Editore

UNI - Ente Italiano di Normazione

Via Sannio, 2 - 20137 Milano

Italia

Tel. 02 70024.1 - Fax. 02 70024481

www.uni.com

Illustrazione in copertina realizzata da Piergiuseppe Cassone su base

Bookworm, Design Ron Arad

Photo credit, Kartell courtesy

1^a edizione - Febbraio 2022

Stampato da UNI - Milano (MI)

ISBN 978-88-95730-60-8

RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano, in particolare:

Confindustria Bergamo, UNI, CNI, 3M, Agrati, INAIL, RINA, Alberto Musetti, Alice de Bigault de Casanove, Eva Driedrichs, Federico Meneghelli, Hiro Nischiguchi, Joana dos Guimarães Sá, Johan Claire, Johan Grundström Eriksson, Leopoldo Eduardo Colombo, Magnus Hakvåg, Magnus Karlsson, Marco Gorini, Marco Menghini, Markus Bensen, Massimo Canducci, Matteo Gaudenzi, Paola Gualtieri, Nicola Raule, Peter Merril, Samuele Ambrosetti, Vassilis Agouridas e tutti i componenti dell'ISO/TC 279 e dell'UNI/CT 016/GL 89 non citati ma il cui contributo è stato fondamentale per permettermi di maturare le mie conoscenze sulla gestione dell'innovazione.

INDICE

Premessa	1
Finalità e Destinatari	2
“Valore” aggiunto	3
La sfida di un “gioco di prestigio e di trasparenza”	4
Introduzione	7
Cenni storici sull’innovazione	9
Invenzione e Innovazione	14
L’innovazione oggi	22
Innovazione e normazione	23
<i>Megatrend</i> dell’Innovazione: Conoscenza, Digitalizzazione ed Industria 4.0	26
Considerazioni sulle politiche per la ricerca, lo sviluppo e l’innovazione	31
Gestione dell’Innovazione	39
L’incertezza, il <i>risk based thinking</i> e l’importanza dell’innovazione in un periodo di crisi	39
Cosa, come, dove, quando ... ma soprattutto perché innovare?	47
COSA	47
COME	50
DOVE	57
QUANDO	59
PERCHÉ	65

La ricetta dell'Innovazione: ingredienti di base	71
Alla ricerca di un approccio strutturato per tradurre l'innovazione in valore	74
Partiamo col "piede giusto"...il <i>Business Model Canvas</i>	78
<i>L'innovation journey</i> secondo le logiche del BMC ... e altro	80
Ingredienti comuni: i nucleotidi base del DNA organizzativo secondo BMC e HS	83
Area della desiderabilità/appetibilità	84
Area della redditività economica	96
Area della fattibilità	102
La ricetta dell'Innovazione: ingredienti "specifici" per l'<i>Innovation Management</i>	109
La Cultura	114
Ingredienti legati alla gestione delle conoscenze	121
<i>Strategic intelligence</i>	121
La Collaborazione: <i>Open Innovation</i>	128
Gestione della proprietà intellettuale	132
Persone, conoscenza e tempo	138
Tempo	140
Conoscenza	142
Altri fondamentali ingredienti "specifici"	148
<i>Vision</i> e strategia	148
Strutture e portafogli per l'innovazione	152

I Processi di Innovazione	159
Come consegnare l'innovazione al mercato	159
Identificazione delle opportunità	167
Creazione del <i>concept</i>	170
Validazione del <i>concept</i>	173
Sviluppo delle soluzioni	178
Implementazione delle soluzioni	180
La ricetta completa: Sistema di Gestione per l'Innovazione (SGI)	185
Prospettive e suggestioni ... “oltre” l'innovazione	191
Conclusioni	193
Appendici	197
Corrispondenze con la ISO 56002	197
Tabella delle corrispondenze con BMC - HS+IMS	200
Appendice A: Box 1. Examples of TPP innovations in selected service industries (Oslo Manual)	203
Appendice B: Norme relative all'Innovazione	205
Appendice C: Piattaforme di <i>Business</i>	209
Piattaforme di <i>Business Innovation</i>	209
Appendice D: Toyota Kata	213
Appendice E: A journey through the IMPs	219
Appendice F: TRIZ: la creatività si può imparare	223
Bibliografia	229
L'autore	239

PREMESSA

È piuttosto difficile rispondere alla domanda "perché è importante oggi parlare di gestione dell'"innovazione", che è poi il principio ispiratore che ha portato alla stesura di questo Quaderno. Sono infatti numerose, rilevanti e differenziate sia le motivazioni di fondo, sia le possibili risposte ai perché. Lo sono gli ambiti da cui queste stesse motivazioni sono originate (organizzativo-operativo, economico, tecnologico, storico, filosofico, ...). Lo è la pluralità di "parti interessate" per cui tali motivazioni sono considerabili a vario titolo prioritarie (*management aziendale, policy makers* di politiche regionali/nazionali/internazionali per l'innovazione, valutatori dei progetti di innovazione, *business angels/banche* interessati ad investimenti su imprese/progetti/iniziative di innovazione, ecc.). Insomma, la parte più complicata della guida è sicuramente quella iniziale, in cui si vorrebbe riassumere tutte queste motivazioni dando loro la corretta importanza, priorità e prospettiva, benché ciò non sia concretamente possibile in maniera discorsiva e tanto meno conclusiva.

Per questa ragione il presente Quaderno cercherà di comunicare al lettore i concetti più importanti legati all'innovazione e, soprattutto, alla sua gestione anche con l'ausilio di schemi sinottici, immagini evocative, ripetendo e sottolineando più volte alcuni concetti ripresi in diverse prospettive e rimandando, come approfondimento, ad un'ampia e puntuale bibliografia, compresi articoli, *post*, contenuti multimediali accessibili attraverso il sito www.questioneinnovazione.it.



Finalità e Destinatari

Il presente Quaderno ha l'obiettivo di diventare un valido, semplice ed efficace riferimento operativo per tutti coloro che sono interessati ad approfondire il tema dell'innovazione e, in particolare, l'emergente disciplina della gestione dell'innovazione (*innovation management*). Indipendentemente dal **tipo di innovazione**¹ o **di approccio**², è indirizzato in particolare a coloro che, in vari ambiti e livelli, sono chiamati a pianificare, istituire, attuare, gestire, mantenere, valutare, migliorare sistemi, organizzazioni, portafogli, progetti e iniziative di innovazione.

I principali destinatati della guida, quindi, possono essere³:

- **tutti i tipi di organizzazioni** alla ricerca di strumenti per assicurare la propria prosperità ed il proprio successo durevole,⁴ attraverso lo sviluppo e la dimostrazione della loro capacità di gestire efficacemente le proprie attività di innovazione, indipendentemente da tipo, settore o dimensione (dalle organizzazioni temporanee, alle *start-up* fino alle multinazionali);
- **utilizzatori, clienti** e altre parti interessate alla ricerca di fiducia nelle capacità di innovazione;
- **organizzazioni e parti interessate** che intendono migliorare la propria comunicazione attraverso una comprensione comune di ciò che costituisce un sistema di gestione dell'innovazione;
- **fornitori di servizi** di formazione, valutazione (*assessment*) o consulenza in materia di gestione dell'innovazione e sistemi di gestione dell'innovazione;
- **responsabili delle politiche** (*policy makers*), che mirano ad una maggiore efficacia dei programmi di supporto finalizzati ad accrescere le capacità di innovazione e la competitività delle organizzazioni, nonché lo sviluppo sociale.

1 Ad esempio prodotto, servizio, modello e metodo, da innovazioni di tipo incrementale ad innovazioni di tipo radicale (punto 1.2.b della UNI EN ISO 56002).

2 Per esempio innovazione interna e *open innovation*, attività relative a *user driven innovation*², *market-driven innovation*², *technology-driven innovation* e *design-driven innovation* (punto 1.2.c della UNI EN ISO 56002).

3 Punto 1.1 e punto 1.2.a della UNI EN ISO 56002.

4 ISO 9004.

“Valore” aggiunto

A seguito dei numerosi *post*, articoli, *dossier*, seminari, *position paper*, *webinar* e corsi di formazione che, dal 2014 ad oggi, hanno preceduto, accompagnato e supportato il lavoro tecnico-normativo ai vari livelli nazionale (presso l’UNI/CT016/GL89 “Gestione dell’innovazione”), europeo (presso CEN/TC 389 “*Innovation Management*”) ed internazionale (presso ISO/TC 279 “*Innovation Management*”), con questo Quaderno si è voluto tesaurizzare un lavoro già in gran parte realizzato, ma di cui si rendeva necessaria una sistematizzazione.

Una volta raggiunta una certa "massa critica" è diventato, infatti, quasi naturale cercare di offrire un filo conduttore, il proverbiale ***fil rouge***, in particolare a favore di coloro che non hanno partecipato direttamente alla produzione e presentazione di tali informazioni.

Benché, per vari aspetti, i contenuti di questo Quaderno rifletteranno inevitabilmente anche le interpretazioni ed il vissuto degli autori su questa materia, intrigante quanto complessa, il sicuro valore aggiunto risiede nel fatto che il ***fil rouge*** non è ascrivibile ad una visione personale, bensì a quanto codificato in una serie di documenti normativi: la serie di norme ISO 56000. Quest’ultime sono il frutto di un intenso lavoro e, soprattutto, del consenso in seno ad un comitato tecnico internazionale (ISO/TC 279), composto da circa un centinaio di esperti in rappresentanza di oltre 50 Paesi: un lavoro di oltre 6 anni, che ha portato alla definizione di una terminologia, di un insieme di principi e concetti fondamentali nonché di un quadro di riferimento (*framework*) comuni.

In definitiva, anziché proporre l’ennesima "formula magica" di qualche guru dell’innovazione abbiamo deciso di ancorarci ad un "distillato di conoscenza", al quale abbiamo direttamente contribuito, ma che è poi stato affinato attraverso quel meticoloso – talvolta faticoso, ma sempre illuminante – processo di "gestione del consenso", che (nella fattispecie a livello globale) è poi l’essenza della normazione.

Anche senza inedite "formule magiche", confidiamo valga la pena seguire la presentazione della Gestione dell’Innovazione da questa prospettiva.

La sfida di un “gioco di prestigio e di trasparenza”

Come autori abbiamo comunque deciso di metterci in gioco, di metterci del nostro. E la sfida, per nulla scontata tanto nell'obbiettivo quanto nell'esito, risiede nel fatto che abbiamo deciso di sviluppare questo Quaderno ancorandolo sì alle norme di cui sopra, ma ... senza parlare di norme! O, quanto meno, abbiamo cercato di sviluppare un documento che, ancorché pubblicato da un ente di normazione, consideri le norme come elemento di supporto, cioè come quel **fil rouge** che sta sotto ogni parola e affermazione.

Il “gioco di prestigio” che come autori siamo chiamati a fare è quello di utilizzare sicuramente il più possibile la terminologia e le locuzioni riportate nelle norme di riferimento, ma solo all'interno di un discorso prettamente operativo e il più possibile, per quanto concesso dal tema, “user-friendly”.

La speranza è che il lettore quasi non si accorga del substrato tecnico-normativo e che magari, a posteriori, possa persino apprezzarne ancor di più il valore.

Questa sfida comporterà, in particolare in alcune parti – come ad esempio quelle più specifiche del sistema di gestione – uno sforzo ciclopico.

In effetti, eliminare il più possibile ogni traccia del “normese” (ossia il linguaggio tipico dei documenti normativi, notoriamente tecnico e un po' ostico ...) non sarà semplice, ma, se ciò contribuirà ad avvicinare alla gestione dell'innovazione le persone che all'interno delle organizzazioni non hanno particolare confidenza con il linguaggio normativo, beh ... ne sarà valsa la pena! E magari si riuscirà ancor meglio a trasferire loro l'importanza della norma “occultata”.

A beneficio del lettore, il “gioco di prestigio” sarà svelato solo dal colore del testo e dalle note:

- il **colore verde** del testo contraddistinguerà il testo tratto dalla norma UNI EN ISO 56002:2021;⁵
- il **colore blu** le locuzioni provenienti dalle altre norme della serie UNI EN ISO 56000:2021⁶ o da altri documenti di supporto correlati, elaborati dall'ISO/TC 279 e saltuariamente da altre norme come, ad esempio, la UNI EN ISO 9000 o la UNI EN ISO 9004;

5 (EN ISO 56002:2021).

6 (EN ISO 56000:2021).

- ulteriori note a piè pagina contestualizzeranno quanto scritto, per quanto strettamente necessario, con un rimando agli specifici documenti normativi.

Il presente Quaderno ha lo scopo di fornire una "bussola" per orientarsi nel *mare magnum* della disciplina della gestione dell'innovazione. Una bussola che - almeno questo il nostro intento - dovrebbe fornire le principali coordinate terminologico-concettuali e tecnico-normative, per muoversi in autonomia in territori, per i quali non sono ancora state tracciate mappe affidabili (e, del resto, la continua evoluzione della materia non si presta certo a fornire certezze stabili, tanto meno assolute). Territori che sottendono una letteratura sterminata, che va ben oltre i documenti normativi ed i riferimenti bibliografici proposti, e - soprattutto - una molteplicità di prassi (*best practices*), modelli, strumenti e metodi (*tools and methods*), assai difficili da classificare/ catalogare senza introdurre un certo grado di arbitrarietà.