

È possibile "standardizzare" l'innovazione? Qual è il vantaggio?

di Piergiuseppe Cassone

Oggi l'innovazione, intesa non tanto come semplice attività inventiva, quanto come "entità nuova o profondamente cambiata in grado di realizzare o redistribuire valore",¹ è vista come fattore essenziale per il rilancio della competitività del Paese Italia, "è il cardine della strategia dell'UE per favorire la crescita e creare occupazione"² ed è considerata a livello internazionale come la "principale forza per la crescita economica a lungo termine".³ Non stupisce, quindi, che, anche a livello mediatico, la parola "innovazione" sia diventata lo slogan del terzo millennio e se, col passare degli anni, si moltiplichino differenti iniziative che pongono al loro centro proprio l'innovazione. Cerchiamo, se possibile, di fare un po' di chiarezza... In Italia l'innovazione, insieme alla ricerca, è al centro del Piano Nazionale per la Ricerca 2014-2020 varato dal MIUR; nelle recenti iniziative del Governo si trovano le misure varate (2012) per le *Start Up Innovative* e per le *PMI Innovative (Investment Compact - D.leg 24/01/2015 L.33 del 24/03/2015)*, misure che, oltre ad offrire incentivi fiscali, gettano le fondamenta di una vera e propria politica nazionale dell'innovazione finalizzata alla patrimonializzazione del capitale intangibile presente nelle organizzazioni. In Europa si incomincia a parlare d'innovazione già nel 1998 col quinto programma quadro sulla ricerca (FP5), nei successivi programmi FP6 ed FP7 vengono promossi i progetti INNOVA⁴ ed IMP³rove per supportare le imprese già dalle prime fasi del processo di innovazione, ma è dal 2007 con "Innovation Union Scoreboard"⁵ e con l'attuale programma Horizon 2020 in cui il focus si sposta proprio sull'innovazione al fine di ottenere maggiori ritorni di quelli ottenuti dai precedenti finanziamenti sulla ricerca e creare una crescita economica più rapida che si traduca in maggiore ricchezza e benessere per i cittadini europei.

Se da una parte non si mette in dubbio che l'innovazione sia un fattore centrale per il rilancio della competitività, di fronte alla scarsa capacità italiana ed europea di introdurre soluzioni innovative, permangono ancora forti dubbi se queste iniziative siano sufficienti a poter tradurre le numerose attività di ricerca presso università, centri di ricerca e trasferimento tecnologico ed aziende in altrettanti successi sul mercato o se, invece, non sia necessario favorire prima lo sviluppo di fattori abilitanti precompetitivi o di una cultura che faciliti la successiva finalizzazione degli investimenti stessi.

La "standardizzazione" dell'innovazione può essere una concreta risposta a questo problema?

L'evoluzione del concetto d'innovazione

Già da una prima analisi etimologico-concettuale normazione e innovazione sembrerebbero essere due nozioni antitetico ed inconciliabili.

L'innovazione⁶ dalla sua accezione originaria nell'antica Roma di variazione di un contratto per sostituzione di un nuovo debito, a quella successiva nel rinascimento legata prevalentemente all'ambito politico e religioso⁷ assume per circa venti secoli l'accezione di "cambiamento" con connotazioni

il più delle volte di tipo negativo,⁸ tanto che lo stesso re Carlo I di Inghilterra fu costretto a difendersi di fronte al Parlamento dalle accuse di innovazione in materia di religione e di governo.

Fino al XVIII secolo ed in larga misura anche nel XIX secolo, in nome della tradizione e dell'ortodossia, un "inventore" continua ad essere considerato come una persona sospetta, un sovversivo, un eretico o, nel caso migliore in cui le sue idee o azioni non si scontrano con l'ordine costituito o con la religione, un imbroglione.

Solo a partire dal XX secolo l'innovazione è "riabilitata" nella visione collettiva soprattutto da quando viene considerata in economia come primario strumento competitivo per indirizzare i piani politici delle nazioni, le scelte strategiche delle organizzazioni ed addirittura innalzata da Schumpeter⁹ a "dimensione critica del cambiamento a livello economico". Norma, in inglese "standard",¹⁰ deriva, invece, dallo stendardo che contraddistingueva le corporazioni degli artigiani: questo stendardo era simbolo intrinseco di una qualità del prodotto dovuta all'appartenenza del suo costruttore ad una scuola di maestria, una qualità che garantiva all'acquirente l'acquisto di un manufatto realizzato con l'impiego della migliore tecnica disponibile sul mercato (quella che ora definiremmo come "lo stato dell'arte"), indipendentemente dall'artigiano e dal momento in cui il prodotto stesso veniva realizzato e/o acquistato.

Oggi lo "standard" viene assicurato dalla normazione che assume il ruolo di piattaforma universale di condivisione della conoscenza tecnica atta a facilitare gli scambi tecnici e commerciali tra paesi e culture manifatturiere differenti ed a garantire un'interpretazione il più possibile univoca delle informazioni e caratteristiche di prodotti processi e servizi.

Oltre alla contrapposizione valoriale dei due termini, è evidente come, nell'esperienza comune, la normazione possa solo seguire l'innovazione, poiché si rende opportuna e necessaria in uno specifico contesto solo quando in questo le conoscenze sono ormai consolidate e non si percepisce l'utilità di ulteriori miglioramenti.

Essendo, inoltre, l'innovazione un processo eminentemente creativo risulta chiara la preoccupazione di comprendere se gli sforzi tesi a normare l'innovazione vadano a creare una struttura che ostacoli la stessa creatività piuttosto che favorirla.

Innovazione e normazione

Ma allora che senso può avere parlare di "standardizzazione" dell'innovazione? Il problema del contrasto tra normazione e creatività è diventato, di fatto, di estrema attualità in tempi recenti sottolineato, tra i tanti, in particolare dagli articoli dei guru del TQM¹¹ Kanij (1996) e Kondo (2000). Nonostante si riconosca che definire e far applicare procedure e prassi standardizzate possa ridurre la motivazione e l'opportunità delle persone di manifestare la propria creatività incoraggiandole a scansare le responsabilità ed a scaricare sulle stesse procedure la colpa di eventuali errori e fallimenti, si evidenzia altresì un possibile effetto "win win" tra un approccio standardizzato di un sistema di gestione e l'innovazione.

Per ottenere tale sinergia è, però, necessario che tutto il personale sia costantemente guidato ed incoraggiato a considerare le procedure come "best practices", cioè non come regole fisse, bensì come linee guida suscettibili di miglioramento da parte dello stesso personale che le applica. Negli ultimi decenni, comunque, si sono moltiplicati gli sforzi da parte di diverse istituzioni di livello nazionale e sovranazionale finalizzati a sviluppare un *framework* comune per la gestione dell'innovazione.

È stata l'Organizzazione per la Cooperazione Economica e lo Sviluppo (OCSE)¹² a riportare l'attenzione su Innovazione Ricerca e Sviluppo come elementi chiave per l'economia basata sulla conoscenza, prima con l'edizione del 1981 del Frascati Manual¹³ e, successivamente, nel 1992 con l'Oslo Manual¹⁴.

Anche se entrambi questi manuali sono fondamentalmente dei documenti tecnici, costituiscono una pietra miliare nella comprensione dell'impatto di scienza, tecnologia ed innovazione sul tasso di crescita dei paesi nonché sull'evoluzione del benessere economico-sociale e sono diventati, nel corso degli anni, il principale riferimento per indagini, confronti e politiche internazionali relative ad innovazione, ricerca e sviluppo.

Parallelamente ai lavori dell'OCSE, a partire dagli anni '90, si riscontrano i primi lavori di "standardizzazione" dell'innovazione¹⁵ con lo standard inglese BS 7000-1:1989 "Design Management System: guide to managing innovation" che si "appoggia" all'ISO 9001 e nel 1991, poi, con la norma nazionale francese FD X50-901 sul "Project management and innovation".

Note

¹ definizione in elaborazione nel WG2 presso l'ISO/TC 289 "Innovation Management"

² http://europa.eu/pol/rd/index_it.htm

³ <http://www.oecd.org/cfe/tourism/34267902.pdf>, <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/archive/archive-pdfs/gsr.pdf>

⁴ INNOVA. "European Innovation Management Landscape" <http://cordis.europa.eu/innovation/en/policy/europe-innova.htm>

⁵ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/innovation-scoreboard/index_en.htm

⁶ dal latino "in" + "novationem"/"novare"/"novus", letteralmente "verso il nuovo"

⁷ "Il Principe" (1503), "I Discorsi" (1517) Machiavelli; "On Innovation" Bacon

⁸ Project on the Intellectual History of Innovation Benoit Godin <http://www.csic.ca/PDF/Working Paper No. 1, 2, 10, 17>

La costituzione nel 1992 del Comitato Europeo per la Standardizzazione e Ricerca (CEN STAR) testimonia come l'innovazione diventi un obiettivo chiave per la Comunità Europea.

Ad oggi sono circa 30 le norme sviluppate in 10 diverse nazioni (vedi figura 2) tra cui spiccano la serie sovranazionale di Specifiche Tecniche europee CEN/TS 16555 sull'*Innovation Management*. Una serie di sette norme di cui la (1) fornisce un quadro generale sulle fasi del processo di innovazione, mentre le successive approfondiscono, anche attraverso la presentazione concreti di casi di studio, specifici aspetti quali (2) la gestione del sistema informativo aziendale (*strategic intelligence*), (3) approcci strutturati e rapidi per la generazione di soluzioni innovative per il mercato, (4) la gestione proprietà intellettuale, (5) l'innovazione collaborativa od open *innovation*, (6) come favorire la creatività, (7) come affrontare una valutazione dell'innovazione organizzativa.

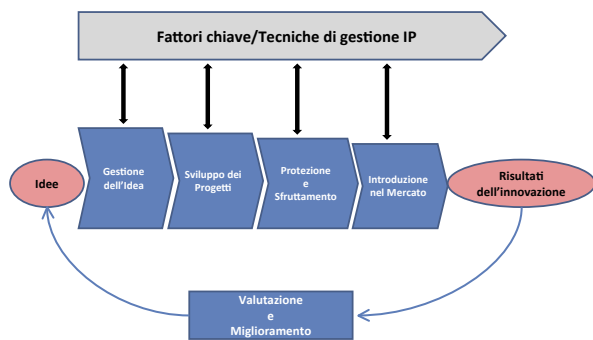


Figura 1 - Fattori chiave / Tecniche di gestione IP

Note

- ⁹⁾ https://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter
- ¹⁰⁾ dal francese antico "estendart" (oggi "étendard")
- ¹¹⁾ Innovation versus standardization, Y. Kondo (2000) The TQM Magazine; "Can total quality management help innovation?", Gopal K. Kanji Total Quality Management Journal 02/1996
- ¹²⁾ Measurement and Statistics on Science and Technology: 1920 to the present, Benoit Godin
- ¹³⁾ Proposed Practice for Surveys of Research and Development 1963 OCSE
- ¹⁴⁾ Oslo Manual OCSE (1992) <http://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf> e 3° Edizione (2005)
- ¹⁵⁾ Standardizing the innovation in the spanish construction Industry (2006) X Congreso International de Ingeniería de Proyectos
- ¹⁶⁾ <https://en.wikipedia.org/wiki/TRIZr>




 (1991) 2010-14	FD X50-052:2011 - Innovation Management - Strategic Intelligence Management FD X50-146:2010 - Innovation Management - Intellectual Property Management FD X50-271:2013 - Guide to the Implementation of the Innovation Management FD X50-272:2014 - Guide to Implement Open Innovation FD X50-273:2014 - Guide to Integrate Sustainable Development In Innovation Process
 (2002) 2006-14	UNE 16600:2006 - R&D&I Management - Terminology and Definition of R&D&I UNE 16601:2006 - R&D&I Management - Requirements for R&D&I Projects UNE 16602:2014 - R&D&I Management - Requirements for R&D&I Management System (UNE 16600:2006) (UNE 16604: - R&D&I Management - Competence and Evaluation for R&D&I Management System Auditor) UNE 16605:2012 - R&D&I Management - Application Guide of UNE 16602:2002 to Equipment Sector UNE 16606:2011 - R&D&I Management - Technological Watch System and Competitive Intelligence UNE 16607:2010 - R&D&I Management - Application Guide of UNE 16602:2002 UNE 16608:2012 - R&D&I Management - Technological Transfer EA 0043:2015 Requirements for Innovative Start Up EA 0047:2015 Requirements for Innovative SME'S
 2008	NTC 5801:2008 - Research, Development An Innovation Management RDI - RDI Management Systems Requirements
 2008	BS 7000-1 : 2008 - Guide To Managing Innovation - Part 1: Design Management Systems
 2009	NWA 1: 2009 - Guide to Good Practice In Innovation and Product Development Processes
 (2010) 2011-15	DIN 77100:2011 - Patent Valuation - General Principles For Monetary Patent Valuation SPEC PAS 1073:2015 An approach for measuring and assessing the innovation capability of manufacturing companies
 2010	GOST R 54147 : 2010 Strategic and Innovation Management. Terms and Definitions
 2010	DS-Hæfte 36:2010 - Guidelines for User-Oriented Innovation
 2011-2012	ABNT NBR 16500:2012 - Activities to Management of Research, Development and Innovation (R&D&I) - Terminology ABNT NBR 16501:2011 - Guidance For Management Systems of Research, Development and Innovation (R&D&I) ABNT NBR 16502:2012 - Guidance for management systems of research, development and innovation (R&D&I)
 2013-2014	CWA 15889:2008 Standardization of an Innovation capability rating for SMEs CEN/TS 16555-1:2013 Innovation Management - Part 1: Innovation Management System CEN/TS 16555-2:2014 Innovation management - Part 2: Strategic intelligence management CEN/TS 16555-3:2014 Innovation management - Part 3: innovation thinking CEN/TS 16555-4:2014 Innovation management - Part 4: Intellectual property management CEN/TS 16555-5:2014 Innovation management - Part 5: Collaboration management CEN/TS 16555-6:2014 Innovation management - Part 6: Creativity management

Figura 2 - StandardInnovazioneU&C.002

Nel 2013, inoltre, è stato fondato a livello internazionale il comitato di normazione ISO/TC 289 che sta elaborando una serie di norme finalizzate a riassumere, per tutti i paesi, le esperienze di standardizzazione relative all'*Innovation Management*.

Il bombardamento di tutti i media internazionali sul tema dell'innovazione nelle sue forme più variegate (*"frugal innovation"*, *"design driven innovation"*, *"open innovation"*, ...), il moltiplicarsi di siti fisici o virtuali dedicati alla facilitazione o allo scambio d'innovazioni (come ad esempio *Talent Garden*, *Innovation Lab*, *Innocentive*, *OpenIdeo*) e, parallelamente, l'inserimento del tema dell'innovazione nei programmi politici e di normazione nazionali ed internazionali sono proprio il segnale che, forse, anche una tematica così sfuggente come l'innovazione è matura per cercare di fare un punto della situazione, identificare le migliori *best practices* e cercare di riassumerle e "sistemizzarle" al fine di offrire linee guida che supportino nazioni ed organizzazioni sul difficile percorso per la crescita della competitività.

Del resto, a ben vedere, un tentativo per certi versi molto simile era già stato realizzato con successo nel 1946 proprio nel campo dell'innovazione da Altshuller¹⁶, che analizzando migliaia di brevetti aveva riconosciuto la possibilità di ricondurre le innovazioni contenute nei brevetti stessi in regole e principi comuni teorizzando una delle metodologie più interessanti e feconde tese a rendere ripetibile il processo creativo.

È forse presto per dire se anche la normazione dell'innovazione sarà un successo, ma, è sicuramente un passo importante per cercare di ottimizzare gli sforzi di organizzazioni e Paesi nel campo dell'Innovazione perchè, parafrasando le parole di Einstein, "non possiamo pensare che le cose migliorino, se continuiamo a farle nello stesso modo".

Piergiuseppe Cassone

Coordinatore del GL 89 Gestione dell'innovazione UNI
UNI/CT 016 Gestione per la qualità e metodi statistici

MAY INNOVATION BE STANDARDIZED ? WHAT IS THE BENEFIT?

About 30 standards on this subject have been developed so far in 10 different countries, among which the series of the European Technical Specification CEN/TS 16555 on Innovation Management is to be highlighted. More details in this article.