

# L'innovazione è una scienza

Innovare vuol dire stimolare il cambiamento, essere proattivi e riuscire a individuare quali percorsi seguirà lo sviluppo di prodotti e servizi. Significa anticipare le tendenze e quindi capire dove si dovrà investire in termini strategici con consapevolezza e metodo.



in modo automatico e che non può nemmeno essere soltanto basata sulle eventuali doti o sulle capacità individuali di pochi, ma che deve essere strutturata in modo metodologico su una forma mentis, ovvero un'attitudine contestuale e di pensiero, che va costruita con pazienza all'interno dell'organizzazione e quindi utilizzata nel quotidiano per creare valore vero con le attività di ogni giorno.

«Innovazione, dunque, non è creatività e nemmeno la capacità tecnica nelle sue diverse accezioni, come quella di creare nuove tecnologie, registrare brevetti o disporre di un efficiente reparto R&D che produce continuamente ottime idee. È invece il modo con cui si utilizzano queste disponibilità e queste conoscenze per portare valore al contesto in cui si opera. Valore ai propri clienti con nuovi prodotti, servizi ed esperienze; valore alla propria organizzazione attraverso, ad esempio, una nuova gestione del lavoro o del flusso dei materiali e delle informazioni, oppure con una nuova e migliore gestione delle forniture e del rapporto con i propri fornitori», aggiunge Antonio Bassi, docente di Project management presso il Dipartimento tecnologie innovative della Supsi e responsabile del corso.

Innovazione è anche dare valore al consumatore che la percepisce come qualcosa per cui è disposto a pagare un prezzo maggiore. Ma altrettanto lo è, se vogliamo, portare valore alla comunità in cui si vive e opera, rendendo sostenibile la propria attività non solo in senso concreto, ma anche nel modo in cui questo viene comunicato agli altri.

«In ultima analisi, innovazione è business: il valore che creiamo per i nostri consumatori trasformato in un vantaggio eco-

**L'**innovazione è forse oggi il principale argomento che ogni organizzazione ritiene di dover attivare e alimentare per crescere e avere un futuro. Difficile però trovare una definizione che metta tutti d'accordo sul significato stesso del termine 'innovazione', e sul modo in cui si possa declinare l'attività innovativa nei diversi campi di applicazione. C'è chi oggi considera l'innovazione un mix tra creatività e conseguenti iniziative per generare nuove combinazioni di idee. Oppure chi la vede come l'introduzione di qualcosa di inedito che, in un certo contesto, porta idee e nuovi modi di vedere le cose.

Per Steve Jobs era semplicemente "creatività che trasporta" ("Innovation is creativity that ships"), ovvero un processo continuo che genera nuove idee, le valida e, se il caso, le porta a compimento. Certo è che queste diverse definizioni rispecchiano una sorta di indeterminazione del significato di innovazione e, con esso, la

difficoltà nel comprendere come questa possa essere gestita in un contesto strutturato quale quello di un'azienda, sia essa manifatturiera o di servizi.

«Si è ormai compreso che l'innovazione non ha un significato univoco, ma declina di volta in volta la sua valenza in funzione del contesto applicativo», esordisce Marco Tatti, docente del nuovo corso di formazione continua in Gestione dell'Innovazione che vedrà la luce al Dipartimento tecnologie innovative (Dti) della Supsi il prossimo ottobre. «Quello che realmente importa sapere è che la struttura dell'innovazione, e quindi la sua gestione, sono univoche e generali, e pertanto seguono regole precise e valide in ogni contesto».

In altre parole, gestire l'innovazione non solo è possibile, ma è fortemente auspicabile per tutte quelle realtà che hanno necessità di strutturarsi in modo da farne diventare 'naturale' il processo all'interno della propria organizzazione.

Una 'naturalità' che non si raggiunge

Da destra, Antonio Bassi, docente di Project management presso il Dipartimento tecnologie innovative della Supsi, per cui è responsabile del Cas Gestione dell'Innovazione, e Marco Tatti, docente del corso.

nomico per l'organizzazione in cui operiamo», evidenzia Antonio Bassi.

Joseph Schumpeter, economista austriaco, fin dal 1934 affermava che «non è imprenditore chi sviluppa attività per trarne profitto, ma chi introduce innovazione nel farlo». «Fare innovazione è alla portata di tutti», conferma Marco Tatti, «ma servono metodo e struttura nelle azioni, e quindi la piena consapevolezza che la gestione dell'innovazione non è un processo lineare come qualunque altra attività, ma è invece articolato in diverse fasi che si completano a vicenda e che devono essere oggetto di un continuo monitoraggio per comprendere velocemente se e quando cambiare azione di fronte all'imprevisto».

Ma innanzitutto per innovare è necessario generare idee, tante idee. E per questo esistono tecniche specifiche, ormai ben consolidate nelle aziende più innovative del mondo, quali Innovation Sprint, Design Thinking e Triz. Queste tecniche sono necessarie per creare ispirazione e conoscenza e permettono di giungere rapidamente a pianificare le attività necessarie per scegliere quelle idee che porteranno più alto valore all'organizzazione e al contesto in cui si opera. La fase di pianificazione può avvenire solo attraverso logiche strutturate di roadmapping per identificare correttamente la priorità dei problemi e quindi le loro possibili soluzioni.

Infine è necessario operare sul processo innovativo e sul portfolio dei progetti allocando le giuste risorse, e decidere in modo strutturato quali progetti portare a compimento fino a crearne un primo prototipo funzionante da sperimentare con un campione di utilizzatori reali. L'intera attività di innovazione, come descritta, si fonda sulla gestione continua dei progetti e la conseguente necessità di fornire rapidamente la misura del valore che si sta creando, giorno dopo giorno.

Un approccio strutturato, quindi, pertanto virtuoso e proficuo per la competitività aziendale che, proprio grazie a iniziative come il Certificate of advances Studies «Il processo di Innovazione: gestione e tecniche» proposto dal Dti della Supsi,



## Innovare con metodo

**Programma Cas «Il processo di Innovazione: gestione e tecniche» - Supsi**  
**Modulo 1 Il Processo di Innovazione (20 ore)**

Descrizione dei diversi strumenti per: alimentare l'innovazione, ovvero creare conoscenza, idee e ispirazione (*feeding*); pianificare le attività e il roadmapping (*planning*); gestire correttamente il processo innovativo e il portfolio dei progetti (*actioning*). Saranno anche illustrate e utilizzate le principali tecniche di gestione (*managing*) e misura dell'innovazione (*measuring*), con riferimenti al marketing e alla successiva commercializzazione. Introduzione ai principi del lean management.

**Modulo 2 Generazione di Idee in modo Innovativo (50 ore)**

Include la descrizione e l'utilizzo di tecniche quali il design thinking e il design sprint. Nel modulo sono anche affrontati i principali impedimenti all'innovazione (vettore d'inerzia) e i più noti metodi psicologici di supporto alla creatività: brainstorming, synectics, «sei cappelli per pensare» e il biological inspired design.

**Modulo 3 Progettazione Inventiva e Problem Solving (50 ore)**

Competenze teoriche e pratiche delle più recenti tecniche di Innovazione sistematica di prodotto e processo. La parte principale del modulo è incentrata sull'utilizzo delle tecniche di Innovazione sistematica (Triz) per giungere a un processo strutturato di problem solving: hill-model, idealità, contraddizioni, 40 principi, modello funzionale, modello Su-Field, operatore di sistema. Saranno trattati in modo approfondito argomenti quali le Leggi evolutive di sistemi tecnologici e il loro utilizzo nella moderna progettazione di prodotto e nel roadmapping tecnologico predittivo.

**Modalità.** Sessioni individuali e di gruppo, esempi concreti di percorso strutturato per gestire il processo di innovazione in un'azienda manifatturiera o di servizi. Le lezioni teoriche potranno essere effettuate a distanza.

**Destinatari.** Chi opera all'interno di realtà progettuali, produttive e fornitrici di servizi e necessita di strumenti moderni e strutturati. Manager e tecnici che vogliano proporsi come gestori dei processi innovativi all'interno della propria organizzazione e che, al contempo, vogliano disporre di strumenti adeguati a modificare le attitudini mentali e operative dei propri collaboratori.

si spera possa diffondersi anche in un territorio come quello del Canton Ticino, il cui tessuto imprenditoriale è composto soprattutto da Pmi, come un essenziale strumento metodologico per affrontare i sempre più importanti temi di innovazione. Un processo che, come detto, può e deve essere effettuato in modo scientifico e siste-

matico per ottenere i risultati voluti.

Un'innovazione dunque organizzata e ordinata nelle sue fasi procedurali, che permetta di affrontare con serena consapevolezza le sfide di un mercato sempre più esigente e costretto ad allinearsi agli standard internazionali e alle velocità di cambiamento che questi impongono.