



# CASCADE

Cascading Innovation to the Craft, Artisan and Creative Sectors

Manuale Oslo, 2018

Sintesi

Preparato da The Rural Hub e SubMeet



## Contenuti

Introduzione.....	3
Concetto di innovazione .....	5
Tipi di innovazione .....	6
Innovazione di prodotto .....	6
Innovazione di processo .....	6
Innovazione di marketing .....	6
Innovazione organizzativa .....	6
La nostra ricerca.....	8
Risultati .....	9
Tipi di innovazione .....	9
Fonti di innovazione.....	10
Sintesi e conclusioni.....	12



## Introduzione

Il *Manuale di Oslo, 2018* si riferisce alla pubblicazione dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) dal titolo "Measurement of Scientific and Technological Activities; Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Data on Technological Innovation: Manuale di Oslo". Il *Manuale Oslo* è stato pubblicato per la prima volta nel 1992 dall'OCSE in collaborazione con Eurostat. Dalla sua prima pubblicazione nel 1997, il manuale è stato successivamente rivisto negli anni 1997, 2005 e 2018.

Il *Manuale Oslo* è una guida per la misurazione e l'informazione delle attività scientifiche e tecnologiche e chiarisce come tali attività siano innovative. Funge da punto di riferimento globale dell'innovazione, in quanto facilita la comparabilità internazionale e fornisce una piattaforma per la ricerca e la sperimentazione nella misurazione dell'innovazione. Inoltre, le definizioni delineate nel Manuale Oslo fungono da linee guida per le attività di trasferimento della ricerca.

Il *Manuale Oslo 2018* fornisce un'analisi approfondita dei concetti, delle teorie e del processo di innovazione. Questa pubblicazione mira a produrre indicatori di innovazione basati su progettazione, produzione e utilizzo. La guida evidenzia la necessità di innovazione tecnologica nel 21<sup>st</sup> secolo. Lo fa definendo i concetti, spiegando i criteri e riconoscendo la teoria alla base del processo di innovazione. Secondo il Manuale, l'innovazione consiste nell'implementazione di cambiamenti significativi nel prodotto, nel processo, nel marketing e nell'organizzazione delle aziende per migliorarne i risultati complessivi. L'innovazione è soggetta all'utilizzo e alla generazione di nuove conoscenze. Le informazioni fornite alle aziende sono condotte attraverso sondaggi, che servono a misurare adeguatamente il livello di innovazione che si verifica in una determinata azienda e a stabilire i criteri necessari per l'innovazione.

Il presente *Manuale Oslo 2018* si concentra sulla misurazione e sull'analisi dei dati relativi all'innovazione, ed è quindi rivolto alle parti interessate. Tuttavia, serve anche come strumento didattico per l'implementazione dell'innovazione nelle organizzazioni, descrivendo gli elementi che generano cultura e sistemi innovativi.

Sebbene il Manuale proponga una serie di linee guida e criteri per misurare tutti i fattori descritti, nonché gli obiettivi e i risultati delle organizzazioni, si riconosce anche la difficoltà di condurre queste misure in modo oggettivo e rigoroso. È essenziale che ogni organizzazione conosca il proprio stato, i punti di forza e le aree di miglioramento per determinare le priorità organizzative e il modo più appropriato per migliorare il proprio sistema di innovazione.



A seconda del grado di armonizzazione dei dati, la metodologia di collegamento tra indagini sull'innovazione e dati economico-finanziari per misurare l'impatto economico dell'innovazione può essere applicata su scala globale. Il Manuale Oslo 2018 amplia il campo di applicazione dell'innovazione e fa riferimento all'importanza dell'innovazione nell'attuale società digitale attraverso strategie di intelligence strategica.



## Concetto di innovazione

Il concetto di innovazione è definito come "la concezione e l'attuazione di cambiamenti significativi nel prodotto, nel processo, nel marketing o nell'organizzazione di un'entità" (OCSE, 2018). L'innovazione è un fattore chiave per la crescita di un Paese. I Paesi, consapevoli che il loro futuro dipende dall'innovazione, hanno optato per economie basate sulla conoscenza per ottenere una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

I cambiamenti innovativi si realizzano attraverso l'applicazione di nuove conoscenze e tecnologie che possono essere sviluppate internamente, in collaborazione con partner esterni o acquisite attraverso servizi di consulenza o acquisti di tecnologia. Le attività di innovazione comprendono tutte le azioni scientifiche, tecnologiche, organizzative, finanziarie e commerciali che portano allo sviluppo di nuove conoscenze che portano all'innovazione. Questo vale sia per le attività che hanno avuto successo, come quelle in corso, sia per quelle condotte che sono state cancellate per mancanza di fattibilità. L'innovazione comporta l'utilizzo di nuove conoscenze o di una nuova combinazione di conoscenze esistenti.

L'acquisizione di nuove conoscenze intorno al concetto di innovazione viene condotta attraverso la Ricerca e Sviluppo (R&S) (OCSE, 2018). Ciò comprende la ricerca applicata, la modifica delle tecniche esistenti, lo sviluppo di nuovi prodotti o processi per valutarne la fattibilità tecnica e la redditività economica e ulteriori ricerche per modificare i progetti o le funzionalità tecniche.

Altre attività innovative legate all'innovazione ma non alla Ricerca e Sviluppo includono la definizione di nuovi concetti, processi o metodi di commercializzazione, cambiamenti organizzativi (OCSE 2018). Questi cambiamenti organizzativi possono riguardare i servizi, le relazioni con i clienti, l'applicazione della ricerca fondamentale o strategica, interna o esterna, l'espansione delle capacità di progettazione e sviluppo, l'osservazione dei concorrenti, il contributo di consulenti. Allo stesso modo, un'azienda può ottenere conoscenze nuove e utili per innovare acquisendo informazioni tecniche, diritti su invenzioni brevettate, conoscenze tecnologiche ed esperienze, aumentare le competenze professionali necessarie al processo di innovazione attraverso la formazione o l'assunzione di nuovo personale, investire in attrezzature, software, input intermedi che incorporano il lavoro di innovazione svolto da altri o sviluppare nuovi metodi di marketing e vendita. Queste attività sono considerate elementi di innovazione se contestualizzate nei quattro tipi di innovazione citati nel *Manuale di Oslo, 2018*. Queste attività miglioreranno le prestazioni complessive.



## Tipi di innovazione

### Innovazione di prodotto

L'innovazione di prodotto fornisce un bene o un servizio nuovo o significativamente migliorato in termini di caratteristiche tecniche, utilizzo o altre funzionalità. In termini di caratteristiche tecniche o di utilizzo o di altre funzionalità (OCSE, 2018). Questo miglioramento può essere ottenuto con la conoscenza o la tecnologia, con miglioramenti nei materiali, nei componenti o con tecnologie informatiche integrate. Per essere considerato innovativo, un prodotto deve presentare caratteristiche e prestazioni diverse dai prodotti esistenti dell'organizzazione, compresi miglioramenti in termini di tempo o di servizio.

### Innovazione di processo

Questo concetto si applica sia al settore della produzione che a quello della distribuzione. Si realizza attraverso cambiamenti significativi nelle tecniche, nei materiali e/o nei software utilizzati. L'obiettivo è ridurre i costi di produzione o distribuzione, migliorare i tempi di servizio o la qualità del prodotto o del servizio. L'innovazione di processo può includere tecniche, attrezzature e software nuovi o significativamente migliorati, utilizzati in attività di supporto ausiliarie come gli acquisti, la contabilità o la manutenzione (OCSE, 2018). L'introduzione delle TIC è un esempio di innovazione di processo se è finalizzata a migliorare l'efficienza e/o la qualità di un'attività di supporto principale.

### Innovazione di marketing

L'innovazione di marketing consiste nell'utilizzo di un metodo di marketing non utilizzato in precedenza nell'organizzazione. Questo può includere cambiamenti significativi nel design, nel packaging, nel posizionamento, nella promozione o nel prezzo, sempre con l'obiettivo di aumentare le vendite. La variazione del metodo di innovazione di marketing deve comportare un cambiamento fondamentale rispetto a quanto fatto in precedenza. I cambiamenti nel posizionamento possono consistere nella creazione di nuovi canali di vendita, come lo sviluppo di franchising, vendite dirette, cambiamenti nel modo in cui il prodotto viene esposto o la vendita di licenze d'uso (OCSE, 2018). I cambiamenti nella promozione comportano la modifica della comunicazione utilizzando nuovi media, il cambio di logo, i sistemi di fidelizzazione e le modifiche nella personalizzazione del rapporto con il cliente. Il pricing si riferisce al sistema di variazione dei prezzi in base alla domanda o alle opzioni offerte dall'organizzazione.

### Innovazione organizzativa

L'innovazione organizzativa si riferisce ai cambiamenti nelle pratiche e nelle procedure aziendali. Si tratta di modifiche sul posto di lavoro e nelle relazioni esterne come applicazione di decisioni



strategiche con lo scopo di migliorare i risultati rafforzando la produttività o riducendo i costi di transazione interni per clienti e fornitori. L'innovazione organizzativa mira a introdurre sistemi avanzati per la gestione delle operazioni di produzione, delle forniture e della qualità. Nell'ambito di questo tipo di innovazione, le organizzazioni possono modificare le relazioni con clienti e fornitori o iniziare a esternalizzare le attività di subappalto. L'innovazione organizzativa assume molte forme, come nuovi programmi informatici e nuovi modi di raccogliere e distribuire le informazioni tra le aziende. Al contrario, un nuovo standard scritto non implica innovazione. Al contrario, richiede programmi e routine di elaborazione automatica delle informazioni.

Le attività di innovazione possono presentarsi come attività di successo, in corso o abbandonate. Tutte le aziende o organizzazioni che hanno sviluppato attività innovative nel periodo oggetto di studio del *Manuale Oslo* sono considerate "aziende con attività innovative", anche se l'attività ha portato all'introduzione di un'innovazione. Le attività che non sono considerate innovative sono le seguenti:

- Arresto del processo di un'attività obsoleta
- Sostituzione e/o ampliamento delle attrezzature
- Trasferimento delle variazioni dei costi sui prezzi
- Cambiamenti stagionali
- Vendere qualcosa di nuovo nel formato tipico



## La nostra ricerca

Abbiamo intervistato imprenditori affermati e di successo su larga scala e informatori esperti di innovazione per stabilire l'apprendimento essenziale necessario a sostenere i nostri utenti finali nell'apprendimento dell'innovazione. Ogni partner ha condotto tre interviste per Paese, comprendenti un misto di microimprenditori e organizzazioni più grandi come agenzie per l'innovazione, consigli per l'artigianato, musei, ecc.

Lo scopo di queste interviste era quello di esplorare il modo in cui gli innovatori di iniziative basate sui processi percepiscono i fattori che facilitano o ostacolano l'implementazione e la diffusione dell'innovazione, e quindi di comprendere le barriere all'innovazione in questo contesto. L'attenzione si è concentrata sugli ostacoli all'innovazione del design, all'innovazione del modello di business e all'innovazione del marketing, esplorando anche le categorie di innovazione definite nel *Manuale di Oslo, 2018*.

La nostra ricerca ha indicato che i tipi di innovazione più comuni comprendono;

- Nuovi prodotti/materiali
- Collegamento in rete
- Nuove tendenze
- Espansione aziendale
- Strumenti digitali (Web)





## Risultati

### Tipi di innovazione

Per analizzare correttamente i diversi tipi di innovazione, abbiamo categorizzato i dati in base ai quattro tipi di innovazione, indicati dal *Manuale di Oslo, 2018*: prodotto, processo, marketing, organizzazione. Dalle interviste condotte, abbiamo individuato che l'innovazione è principalmente legata al processo e al prodotto. Nessun intervistato ha collegato l'innovazione all'organizzazione e pochissimi hanno citato il marketing come aspetto chiave dell'innovazione.

Questi dati indicano che gli individui hanno ritenuto che il modo migliore per innovare all'interno di un'organizzazione sia quello di dare priorità ai prodotti e ai processi dell'azienda. Un'azienda innovativa è quella che riesce a inserirsi nella competizione di mercato attraverso tattiche che la differenziano dalla concorrenza e che possono generare redditività in tempi rapidi. I risultati hanno dimostrato che gli individui ritengono che per prosperare nell'innovazione all'interno di un'azienda, l'organizzazione deve essere disposta ad adattarsi e imparare a manovrare in un ambiente sempre più mutevole. Essi ritengono che ciò si verifichi soprattutto attraverso il cambiamento dei prodotti e/o dei processi. È stato osservato che ciò potrebbe avvenire attraverso la digitalizzazione dei processi o attraverso cambiamenti nei modelli di business che implementino le moderne tecnologie.

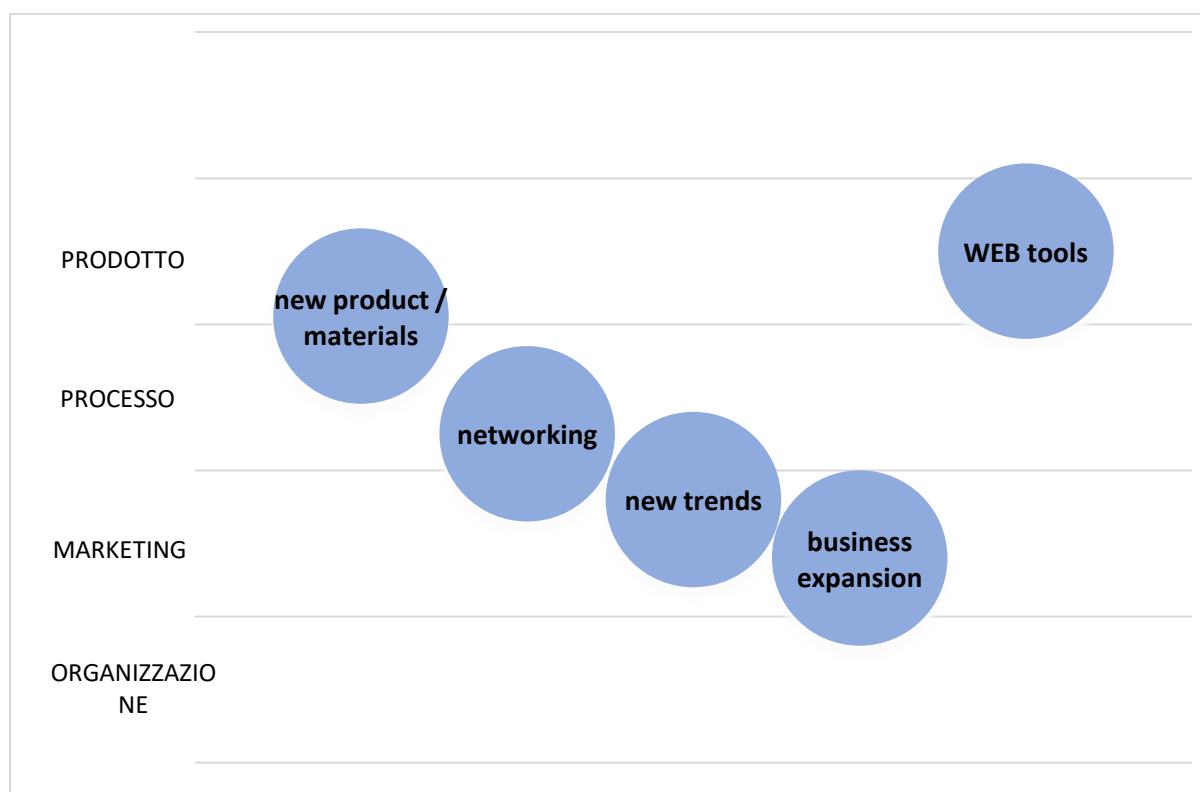


Figura 1. Risultati basati su come innovare attraverso i quattro tipi di innovazione (Manuale di Oslo, 2018)

### Fonti di innovazione

Abbiamo scoperto che l'acquisizione di conoscenze è considerata la principale fonte di innovazione. I risultati rivelano che il modo di ottenere la conoscenza influisce sull'innovazione dell'azienda. In questo senso, l'importanza dell'acquisizione di conoscenze si riflette attraverso le tecnologie informatiche, la R&S interna e la capacità di gestione tecnologica. Inoltre, l'effetto dell'acquisizione di conoscenza dipende dal tipo di fonte considerata.

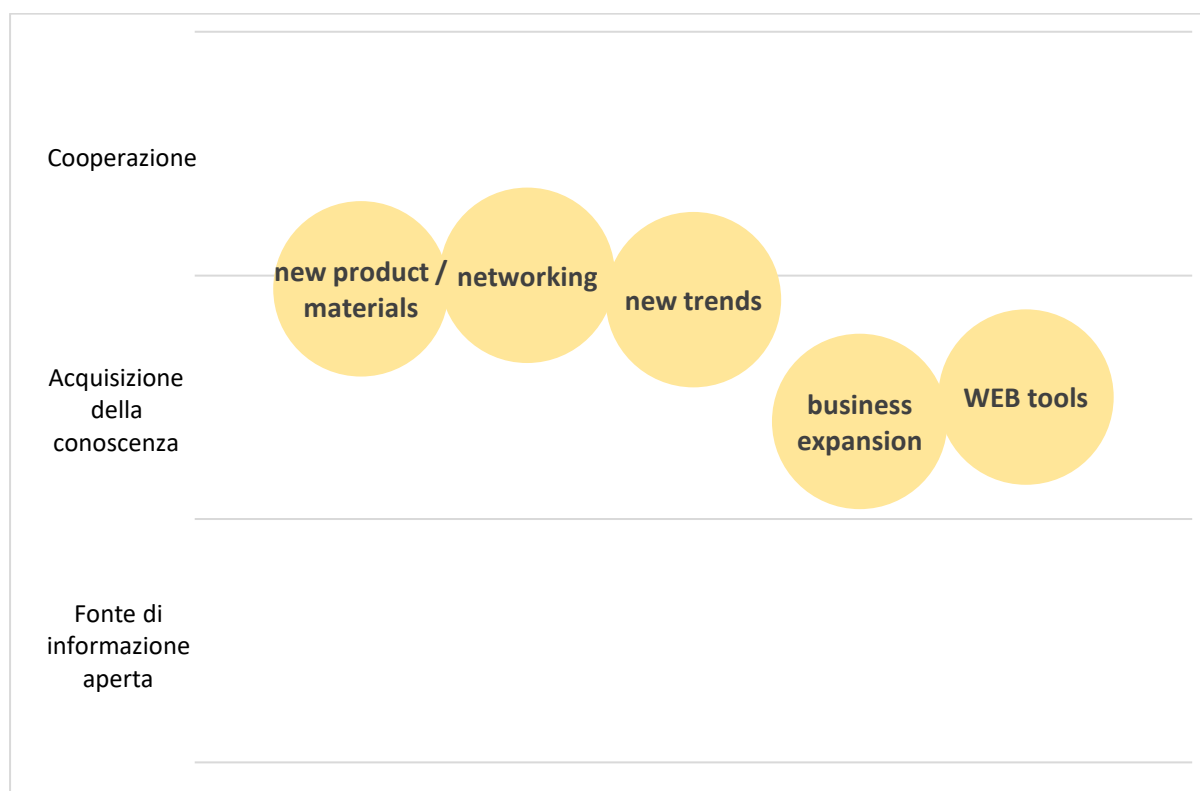


Figura 2: Risultati sulle tecniche innovative classificate per fonte

Questo grafico indica che l'acquisizione di conoscenze è pertinente all'innovazione all'interno di un'organizzazione. Quando viene attuata, promuove il miglioramento continuo dei processi dell'organizzazione, ottenendo così risultati di successo e maggiori vantaggi competitivi. I dati conclusivi delle nostre interviste mostrano la necessità di concepire proposte che permettano di catturare la conoscenza esistente nelle organizzazioni, trasferirla e utilizzarla nella creazione di nuovi prodotti/materiali, nelle strategie di rete, nell'adesione alle tendenze emergenti, nell'espansione del business e nell'implementazione di strumenti digitali (web). Inoltre, per implementare l'innovazione è essenziale riconoscere il legame tra l'acquisizione di conoscenza e il miglioramento continuo di un'organizzazione.

L'informazione e la conoscenza sono diventate valutazioni intangibili per lo sviluppo dell'innovazione all'interno di un'organizzazione. La conoscenza è una capacità particolare di ogni individuo che si acquisisce attraverso la pratica, l'apprendimento e l'esperienza. Così come le informazioni sono categorizzate dai dati, la conoscenza deriva dalle informazioni.



## Sintesi e conclusioni

Dalla nostra ricerca è emerso che gli individui ritengono che i fattori chiave dell'innovazione siano i nuovi prodotti e/o materiali. Si tratta per lo più di innovazione di processo e di prodotto, piuttosto che di organizzazione o di marketing. La principale fonte di innovazione è risultata essere l'acquisizione di conoscenze. La gestione della conoscenza è fortemente legata all'innovazione e al miglioramento continuo. Il legame si stabilisce proprio grazie alla conoscenza come base principale. Il miglioramento continuo incoraggia il processo di innovazione a svolgersi secondo i precetti di ogni giorno per aumentare le soluzioni più nuove basate sulla conoscenza presente in un'organizzazione.

L'innovazione nella generazione di modelli di gestione può essere un processo complesso. In questo modo, si dovrebbe dare priorità alla conoscenza del modo in cui l'innovazione viene attuata nell'azienda che cerca di soddisfare le mutevoli esigenze dei consumatori. Il miglioramento continuo attraverso l'acquisizione di conoscenze ha il potere di promuovere una serie di programmi d'azione generali e l'impiego di risorse per raggiungere obiettivi completi in tutti i processi in cui viene applicato.

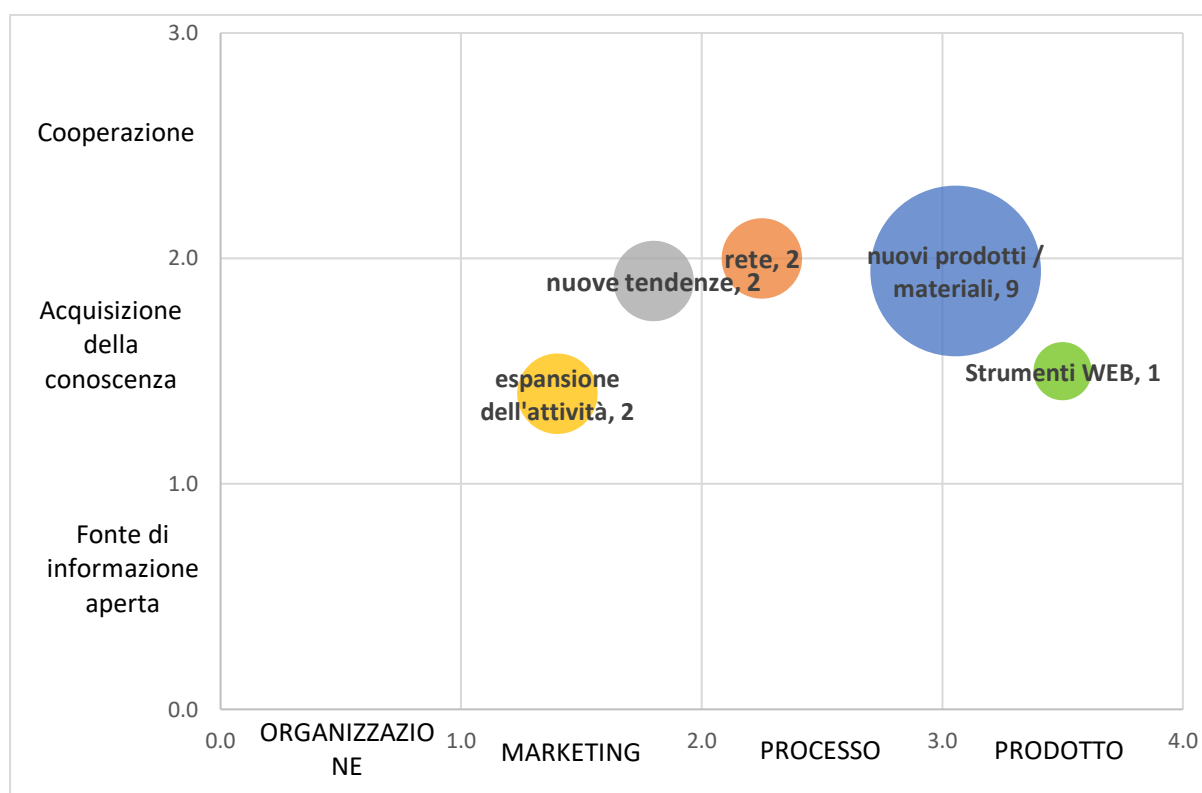


Figura 3: Un riferimento incrociato di tecniche innovative, tipologie innovative e fonti di innovazione basato sui risultati delle interviste condotte dal consorzio CASCADE.

I nostri dati evidenziano i focus necessari relativi all'innovazione, rivolti alle parti interessate. Questo serve come strumento didattico per l'implementazione dell'innovazione nelle organizzazioni,

descrivendo gli elementi che generano cultura e sistemi di innovazione attraverso l'innovazione di prodotto e/o di processo. È essenziale che ogni organizzazione conosca il proprio stato (punti di forza e aree di miglioramento) per determinare le priorità organizzative e il modo più appropriato per migliorare il proprio sistema di innovazione.

A seconda del grado di armonizzazione dei dati, la metodologia di collegamento tra indagini sull'innovazione e dati economico-finanziari per misurare l'impatto economico dell'innovazione può essere applicata su scala globale. Il Manuale Oslo 2018 amplia il campo di applicazione dell'innovazione e fa riferimento all'importanza dell'innovazione nell'attuale società digitale attraverso strategie di intelligence strategica.

È necessario riconoscere che il mondo di oggi dipende dalla tecnologia e dagli strumenti digitali e che questo può avere un impatto positivo sull'innovazione di un'organizzazione. Ciò è fondamentale non solo per rimanere sul mercato, ma anche per ottenere il massimo dagli attuali strumenti aziendali. Attraverso l'innovazione un'organizzazione può:

- Rimanere competitivi sul mercato e differenziarsi da aziende simili
- Risparmiare tempo e denaro nei processi che si possono svolgere automaticamente
- Diversificare i canali di comunicazione e determinare nuove opportunità di mercato

Pertanto, l'attuazione di strategie innovative attraverso il cambiamento dei prodotti e dei processi può determinare azioni concrete che le organizzazioni possono mettere in pratica per ottenere risultati positivi. Affinché il processo di innovazione abbia luogo, i dati raccolti hanno dimostrato che le organizzazioni devono concentrarsi sull'innovazione di prodotto e di processo. Tuttavia, vale la pena notare che l'innovazione non implica esclusivamente la generazione di nuovi prodotti e servizi, ma riguarda anche il modo in cui le azioni vengono condotte. In questo senso, esistono diverse definizioni di tipi di innovazione. Il *Manuale di Oslo*, 2018 può fungere da guida per le organizzazioni nel ridefinire le proprie strategie aziendali al fine di ottenere un successo continuo.

