

**INN@SEE- INNOVATIVE SOCIAL  
ENTREPRENEURSHIP WITH YOUTH  
ENGAGEMENT**



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# **CAPITOLO 3 INNOVAZIONE APERTA E IMPRENDITORIA SOCIALE**

**TOOLKIT PER L'IMPRENDITORIA SOCIALE**



**UNA RISORSA PER EDUCATORI, INSEGNANTI E COMUNITÀ**

che desiderano crescere professionalmente e creare attività formative  
coinvolgenti sulla creazione di imprese sociali

# AVVERTENZE

© Il presente progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea nell'ambito del programma Erasmus+. Questo documento riflette esclusivamente le opinioni degli autori e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni in esso contenute.





## **Pedagogical University of Krakow**

L'Università pedagogica di Cracovia, fondata nel 1946, è oggi la più grande e una delle più antiche università pedagogiche della Polonia. Fin dalla sua fondazione, questa rinomata università ha costantemente ampliato la propria offerta formativa per soddisfare gli interessi e le esigenze dei giovani e far fronte alle necessità della società di oggi.



## **ARNO Organization for Social Innovation**

ARNO, fondata nel 2013 nella Macedonia del Nord, è un'organizzazione che opera nell'ambito dell'innovazione sociale. A seguito del suo primo progetto, ARNO è stata riconosciuta come leader nel campo dell'imprenditoria sociale. Gestisce concorsi per aziende verdi e sociali, collabora con le scuole e offre programmi di formazione a giovani, insegnanti ed educatori.



## **Desert Bloom for Training and Sustainable Development**

Desert Bloom Desert è un'organizzazione non profit con sede in Giordania, creata per far emergere il potenziale delle persone e contribuire alla pace e alla sostenibilità nel mondo. Desert Bloom è molto attiva nella valorizzazione dei giovani e delle comunità, dalla valorizzazione economica e sociale allo sviluppo di competenze.



## **ART-ER S. cons. p. a.**

ART-ER è la Società Consortile dell'Emilia-Romagna nata per favorire la crescita sostenibile della regione attraverso lo sviluppo dell'innovazione e della conoscenza, l'attrattività e l'internazionalizzazione del sistema territoriale. La Società opera senza finalità di lucro.

**Sito web del progetto**

<https://innose.up.krakow.pl/>

**Università Pedagogica di  
Cracovia**

<https://www.up.krakow.pl/>

**ARNO – Organization for Social  
Innovation**

<https://arno.org.mk/>

**ART-ER Attrattività Ricerca Territorio**

<https://www.art-er.it/>

**Desert Bloom for training  
and sustainable development**

<http://www.dbjo.org/>

Gentile educatore/educatrice, insegnante, lettore/lettrice

Forse concorderai con gli autori di questo documento sul fatto che *l'imprenditoria sociale è considerata un elemento fondamentale per l'economia dell'UE*. Tuttavia, nonostante i grandi passi avanti e i riconoscimenti, i concetti di "economia sociale" e "innovazione sociale" sono poco conosciuti o fraintesi e sembrano essere considerati raramente un fattore importante per le imprese, soprattutto per i giovani. D'altra parte, le start-up sociali sono soggette a maggiori difficoltà nel raggiungimento della sostenibilità economica e, senza dubbio, l'economia ha subito diversi cambiamenti a causa della pandemia. Il COVID-19 ha influenzato anche le decisioni in merito al nostro toolkit: per adattarci alla situazione presente, abbiamo sviluppato materiali ed esercizi concepiti per attività in presenza ma adattabili anche all'online. Perciò, quando indicato, saranno presenti i link ad alcuni materiali o consigli su come modificare gli strumenti per entrambe le versioni.

Il progetto INN@SE si fonda sull'idea che un approccio efficace al superamento delle sfide possa essere rappresentato dalla metodologia dell'innovazione aperta, basata su un processo collaborativo intersettoriale. Pertanto, la partnership del progetto è composta da organizzazioni provenienti da Paesi con diversi livelli di competenze in merito all'imprenditoria sociale; abbiamo, quindi, creato questo toolkit per favorire il trasferimento di conoscenze, teorie, ispirazione e motivazione a persone che già riconoscono l'importanza dell'imprenditoria sociale e la necessità di stimolare la partecipazione dei giovani all'interno di questo ecosistema.

L'obiettivo del presente lavoro è di ispirare nei giovani una mentalità imprenditoriale sociale innovativa e aiutarli a ideare progetti di impresa efficaci e sostenibili. Si tratta di un toolkit di attività e un modello di percorso formativo, facilmente adattabili, che utilizzano un approccio intersettoriale; una raccolta eterogenea di strumenti esistenti, accorpati secondo modalità ( in presenza/online) e temi diversi.

Poiché ARNO ha assunto la guida della progettazione del presente lavoro, desideriamo ringraziare tutti gli autori per i loro contributi e riconoscere a noi stessi il merito per l'approccio sperimentale e l'audacia di accorpare e innovare. Dobbiamo ammettere che, al termine dell'editing finale del toolkit, abbiamo tagliato alcune pagine e capitoli, poiché l'elemento innovativo è stato il principio guida più importante. Nei prossimi lavori vorremmo intraprendere anche altre strade, ma crediamo che questa versione sia anche un ottimo "cibo per la mente" nel campo dell'economia sociale e lo stimolo per sviluppare menti innovative e uno sguardo nuovo sul settore.

Ci auguriamo che questo toolkit sia utile alle tue esigenze!

Cordiali saluti,  
Irina Janevska, ARNO; curatrice e autrice

## UN TOOLKIT FLESSIBILE DESTINATO AI GIOVANI ASPIRANTI IMPRENDITORI SOCIALI

Obiettivi didattici del toolkit:

- familiarizzare con il binomio "imprenditoria sociale" e "innovazione sociale aperta";
- acquisire le competenze adeguate per creare imprese sociali che affrontino le sfide del nostro tempo e delle comunità locali;
- promuovere la creatività e l'innovazione nel pensiero progettuale;
- acquisire competenze adeguate per lo sviluppo imprenditoriale e la sostenibilità finanziaria, attraverso nuovi corsi e strumenti di formazione;
- favorire collaborazioni con organizzazioni appartenenti a diversi settori per sviluppare progetti educativi e/o formativi che promuovano le opportunità offerte dall'imprenditoria sociale.

# RINGRAZIAMENTI

**Curatrice**

Irina Janevska

**Autori**

Irina Janevska, Stefan Chichevaliev, Vladimir Petkovski, Shemsedin Iljaz, Samer Al-Kasih, Alain Marengi, Lara Porciatti, Marta Czyżewska, Dorota Murzyn

**Hanno contribuito**

Wojciech Maciejewski, Kristian Mancinone, Mamoun Khreisat, Katerina Panova Matoska, Iwona Lupa-Wójcik, Francesca Imperato

**Editore**

Organization for Social Innovation "ARNO", Isaija Mazovski 40/2-17,  
1000 Skopje, Macedonia del Nord,  
[www.arno.org.mk](http://www.arno.org.mk), +389 77 855 832

# INDICE

**01**

**IL CONCETTO DI  
INNOVAZIONE APERTA**

---

**02**

**MODELLI DI PROCESSI DI  
INNOVAZIONE E GESTIONE  
DELL'INNOVAZIONE**

---

**03**

**L'INNOVAZIONE SOCIALE  
APERTA**

---

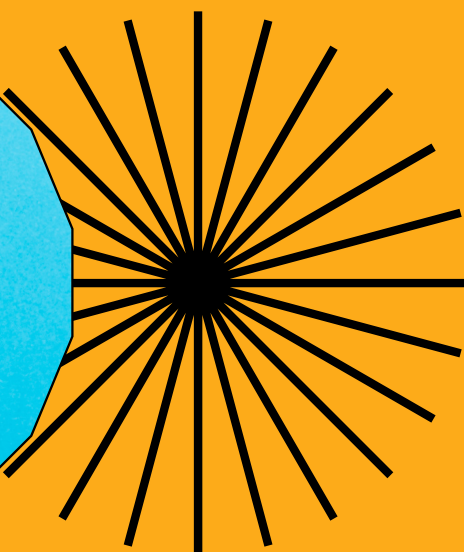
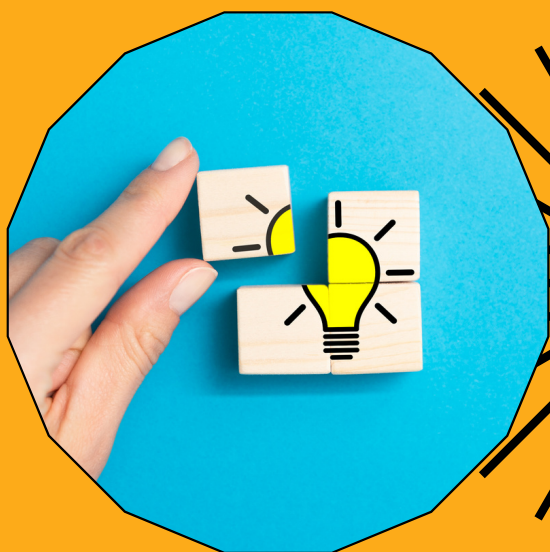
**04**

**ATTIVITÀ SULL'INNOVAZIONE  
APERTA**





# INNOVAZIONE APERTA E IMPRENDITORIA SOCIALE



## Capitolo III

## Il concetto di innovazione aperta

Il ricorso all'innovazione è un motore per lo sviluppo economico, ma comporta anche dei rischi intrinseci. Generalmente, le aziende pioniere nella realizzazione di innovazioni sono esposte ai rischi maggiori, mentre i concorrenti che arrivano successivamente con soluzioni simili hanno la possibilità di evitare molti errori osservando le azioni dei pionieri. A causa dei costi e del rischio tecnologico, le aziende non intendono assumersi l'onere di essere pioniere. Meno rischiosa è la strategia dell'innovazione imitativa, che prevede l'assimilazione di tecnologie innovative sviluppate da altri e, parallelamente, l'adozione di proprie soluzioni originali. La realizzazione di tale strategia è facilitata da un modello contemporaneo molto diffuso per i processi di innovazione accoppiati, associato al concetto di innovazione aperta. Le normative internazionali e le leggi sulla protezione dei brevetti sono relativamente facili da aggirare, quindi i prodotti sostitutivi arrivano sul mercato molto rapidamente. W. Wierzbicki sottolinea che la strategia dell'imitazione è una forma più sicura di creazione della posizione di mercato di un'azienda ed è alla base di molti successi economici su scala micro e macroeconomica (Wierzbicki, 2017).

Un esempio è quello di Apple e del suo iPhone, che non è stato il primo smartphone senza tastiera o un precursore dei grandi schermi touch. Steve Jobs ha semplicemente aggiunto al telefono funzioni già note (<https://theconversation.com>, 2017).

(<https://theconversation.com>, 2017).



In letteratura si distinguono **quattro tipi di innovazione: di prodotto, di processo, di marketing e organizzativa**, che coprono, quindi, una vasta gamma di cambiamenti nell'operatività di un'azienda. Molti specialisti, tra cui Henry Chesbrough, ideatore del modello di innovazione aperta, sostengono che le fonti di innovazione non possano essere limitate ai soli reparti di ricerca e sviluppo, ma che l'intero ecosistema aziendale debba essere coinvolto nel processo di innovazione (Chesbrough, 2003, pag. 17).

Questo approccio ampio alla nascita del processo di innovazione è stato utilizzato da P.F. Drucker per distinguere le fonti della domanda e dell'offerta. Le prime includono i cambiamenti inattesi nel mercato o nell'industria. È importante sottolineare qui l'importanza del cliente, come partecipante attivo coinvolto nel processo di innovazione attraverso la ricerca di idee di nuovi prodotti. In questo caso si parla di innovazioni "ispirate dalle tendenze del mercato". Le fonti di approvvigionamento delle innovazioni sono le nuove conoscenze, create dalla scienza e poi "iniettate" nell'economia (ad es., il progresso tecnologico dell'industria o il personale altamente qualificato). Si tratta, quindi, di innovazioni "spinte dalla scienza" (Drucker, 2004).

L'innovazione aperta, la scienza aperta e l'apertura al mondo sono i tre obiettivi principali della politica di ricerca e innovazione promossa dall'Unione Europea dal 2016 (Commissione Europea, 2016). Il concetto di innovazione aperta implica l'estensione del processo di sviluppo dell'innovazione a persone con competenze in ambiti diversi da quello accademico e scientifico. Il coinvolgimento di un maggior numero di persone nel processo di innovazione ha lo scopo di facilitare la condivisione delle conoscenze. Queste conoscenze devono essere utilizzate per sviluppare prodotti e servizi che consentiranno la creazione di nuovi mercati. La scienza aperta è un approccio al processo scientifico che si concentra sulla diffusione della conoscenza utilizzando tecnologie di rete digitali e collaborative. Aprirsi al mondo significa sostenere la cooperazione internazionale, che consente l'accesso alle più recenti conoscenze globali, e l'opportunità di assumere le persone più talentuose. Aprirsi al mondo significa affrontare le sfide globali e offrire agli imprenditori la possibilità di cogliere nuove opportunità nei mercati emergenti.

## **Modelli di processi di innovazione e gestione dell'innovazione**

Inti cambiamenti innovativi possono essere repentini o continui. I cambiamenti improvvisi sono, per loro natura, non pianificati e inaspettati. Di norma, non sono il risultato di attività sistematiche, a differenza delle innovazioni di processo. La teoria dell'innovazione distingue due tendenze nel processo di innovazione (Schumpeter, 1934; Schumpeter, 1942; Schmookler, 1966): la prima, incentrata sul trasferimento verticale alla produzione (dalla ricerca all'implementazione); la seconda, consistente nella divulgazione dell'innovazione, o diffusione (trasferimento orizzontale).

La questione del trasferimento orizzontale, o diffusione dell'innovazione, è più spesso associata a E.M. Rogers (Rogers, 2003), che ha definito tale processo come la propagazione di una nuova idea, dalla sua fonte agli utilizzatori finali o agli imitatori. Ha identificato le fasi del processo di adozione dell'innovazione e distinto e denominato i gruppi di atteggiamenti nei confronti delle innovazioni, in base al criterio della rapidità di risposta alle innovazioni. Ha definito, inoltre, il processo decisionale relativo all'innovazione e rilevato che la curva che descrive il tasso di diffusione della maggior parte delle innovazioni ha una forma a "S". Il trasferimento verticale, che può essere paragonato al processo produttivo in cui determinati beni e attività vengono trasformati in altri beni e servizi (processo di trasformazione, processo di conversione), ha sempre avuto luogo in diverse fasi organizzate nei cosiddetti cicli di sviluppo tecnologico, che, a loro volta, consistevano in attività nell'ambito della ricerca e sviluppo (ricerca di base, ricerca applicata, attività di sviluppo) e dell'implementazione (fase di commercializzazione). Nei modelli utilizzati attualmente per i processi di innovazione, le attività procedono in modo interattivo (Tabella 1).



Tabella 1: Generazioni di modelli quadro dell'innovazione

<b>Generazioni</b>	<b>Nome del modello di processo</b>	<b>Caratteristiche del modello</b>
Prima generazione	Modello di innovazione guidata dalla tecnologia	Semplice, lineare, sequenziale, incentrato sulla R&S, il mercato come destinatario dei risultati della R&S
Seconda generazione	Modello di innovazione orientata alle tendenze di mercato	Semplice, lineare, sequenziale, incentrato sul marketing, il mercato è fonte di idee che indirizzano la ricerca
Terza generazione	Modello di accoppiamento	Riconoscimento dell'interazione tra elementi diversi e dei cicli di feedback tra di essi, enfasi sull'integrazione tra R&S e marketing
Quarta generazione	Modello interattivo	Combinazione tra i modelli influenzati dalla tecnologia dal mercato, integrazione all'interno dell'azienda, enfasi sui legami esterni con fornitori e clienti, cooperazione orizzontale
Quinta generazione	Modello di rete	Integrazione strategica con i principali fornitori, compresa la cooperazione per lo sviluppo di nuovi prodotti; l'innovazione è un processo di rete distribuito; introduzione di sistemi ICT per accelerare i processi di innovazione e le comunicazioni tra i sistemi di rete
Sesta generazione	Modello di innovazione aperta	Un modello distribuito basato sull'innovazione aperta, che parte dal presupposto che la condivisione e lo scambio della conoscenza permettano di rispondere meglio alle esigenze di un ambiente in rapida evoluzione

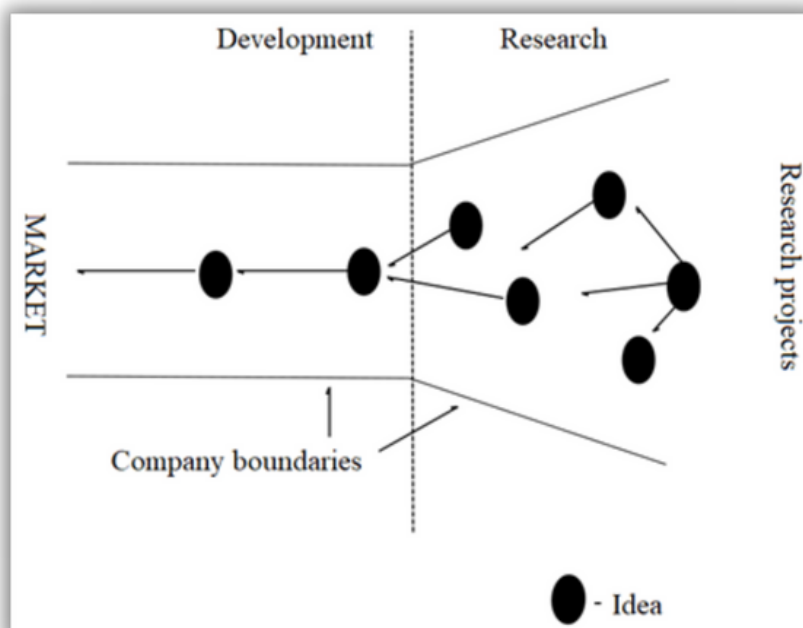
Fonte: elaborazione propria sulla base di Rothwell, 1992; O'Sullivan e Dooley, 2008; IPACSO.

Con lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, l'innovazione è diventata un processo di rete. Il modello basato sulla cosiddetta innovazione aperta consente ai partecipanti di trarre notevoli vantaggi dalla sinergia tra conoscenza e informazioni, facilitando il processo di apprendimento reciproco. L'innovazione aperta è stata definita da H.W. Chesbrough (2006) come flusso deliberato di conoscenza in entrata e uscita, che accelera l'innovazione all'interno di un'azienda ed espande i mercati per l'uso esterno dell'innovazione. L'innovazione aperta è un paradigma che presuppone che le aziende possano e debbano utilizzare idee esterne e interne, nonché percorsi interni ed esterni verso il mercato, nel tentativo di far progredire la propria tecnologia.

Successivamente, molti ricercatori hanno tentato di definire il concetto di innovazione aperta: Gassmann e Enkel (2004), Dahlander e Gann (2010), West e Bogers (2014). Chesbrough e Bogers (2014) hanno ridefinito l'innovazione aperta definendola come un processo di innovazione distribuita che gestisce in modo mirato i flussi di conoscenza attraverso i confini organizzativi, utilizzando meccanismi pecuniari e non pecuniari in linea con il modello di business di ciascuna organizzazione. Tali flussi di conoscenza possono comportare flussi in entrata verso l'organizzazione centrale (sfruttando fonti di conoscenza esterne attraverso processi interni), flussi in uscita da un'organizzazione centrale (sfruttando la conoscenza interna attraverso processi di commercializzazione esterni) o entrambi (combinando fonti di conoscenza e attività di commercializzazione esterne).

Il concetto di innovazione aperta aiuta l'azienda a migliorare la propria predisposizione ad assorbire le innovazioni, incrementandone così il livello tecnologico e la portata sul mercato. Nel modello di innovazione aperta, il principio è la massimizzazione del valore delle diverse idee che nascono sia all'interno che all'esterno dell'azienda. I confini tra l'azienda e l'ambiente non sono rigidi, a differenza del modello di innovazione chiusa (Figura 1) e il quadro formale dell'organizzazione non limita il flusso di conoscenza tra l'azienda e il proprio ambiente. Pertanto, un processo di innovazione aperta è un processo che consente l'entrata e l'uscita di idee, conoscenze, innovazioni e tecnologie attraverso i confini "porosi" dell'azienda, in tutte le fasi del processo di innovazione.

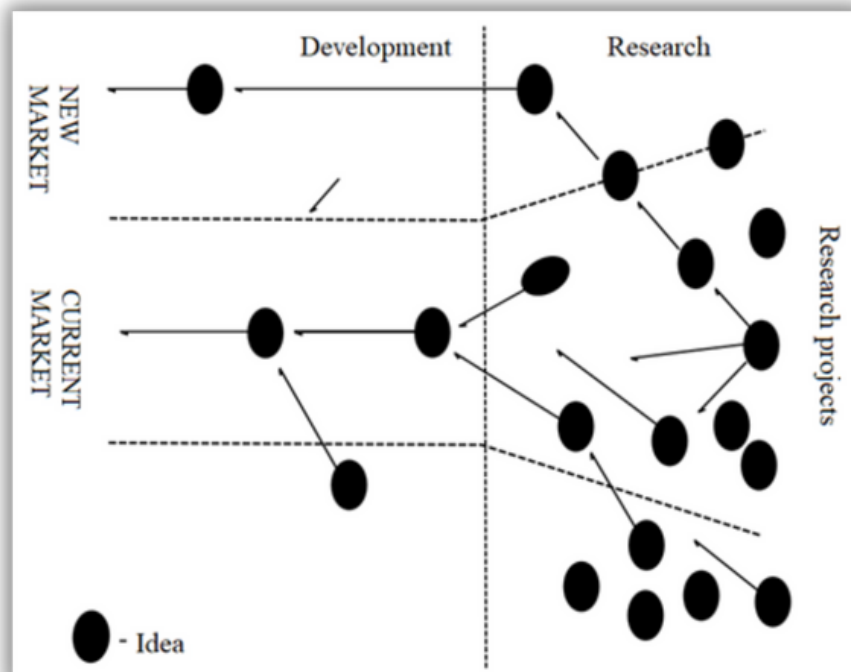
Figura 1. Un modello di approccio chiuso all'innovazione



Source: K. Koziol-Nadolna (2015, p. 67).

I dipendenti sono disposti a sviluppare idee di cui non sono gli autori, oltre a mettere le loro idee a disposizione di altri, se ritengono che non saranno loro stessi ad occuparsene. L'innovazione sta diventando sempre più globale, quindi l'apertura di questo modello di innovazione si sta ampliando (Figura 2).

Figura 2: il modello di approccio all'innovazione aperta



Source: K. Koziol-Nadolna (2015).

La creazione di modelli per i processi di innovazione riveste un'importanza significativa per le aziende alla costante ricerca di opportunità di sviluppo e miglioramento. La carenza di risorse tecnologiche, intellettuali e finanziarie interne e la complessità delle innovazioni contemporanee le spingono a trarre ispirazione e conoscenza dall'ambiente. Il modello di innovazione aperta è il concetto utilizzato dalle aziende in rapida crescita, in particolare dalle start-up, ovvero organizzazioni nate per creare un nuovo prodotto in condizioni di estrema incertezza (Ries, 2017). I vantaggi dell'utilizzo del modello di innovazione aperta sono stati dimostrati da Chrzanowski e Zawada (2018, pag. 102), confermando, sulla base di ricerche, che le start-up pianificano di creare innovazioni in modo aperto a livello di marketing o di prodotto. I vantaggi di questo modello, indicati dalle start-up, sono: accelerazione del processo di creazione e applicazione delle innovazioni in generale e aumento del numero di partner e clienti.

Entrambi i modelli, innovazione chiusa e innovazione aperta, offrono vantaggi, ma presentano anche alcuni svantaggi. GoTech Innovation ha presentato un confronto tra i due modelli (Tabella 2).

Tabella 2. Vantaggi e svantaggi del modello di innovazione chiusa e del modello di innovazione aperta

Vantaggi dell'innovazione chiusa	Svantaggi dell'innovazione chiusa
<p>Tutto il lavoro sulle innovazioni è sotto il pieno controllo del vertice aziendale.</p> <p>Le informazioni sugli sviluppi innovativi non si diffondono all'esterno, creando così ulteriori vantaggi competitivi sotto forma di tecnologie esclusive per il mercato.</p>	<p>In questo modello di innovazione aziendale, le nuove tecnologie vengono sviluppate con risorse aziendali limitate. Gli stessi dipendenti del reparto, per quanto talentuosi, non sono in grado di generare nuove idee all'infinito.</p> <p>L'azienda non dispone di competenze esterne, che spesso aiutano a perfezionare l'idea e il prodotto prima che l'innovazione venga immessa sul mercato. In assenza di tali competenze, i rischi di insuccesso aumentano significativamente.</p>
Vantaggi dell'innovazione aperta	Svantaggi dell'innovazione aperta
<p>Il processo di sviluppo delle innovazioni diventa molto più efficiente e veloce.</p> <p>Non è necessario mantenere stabilmente un intero reparto di dipendenti, il che significa che i costi dell'innovazione sono notevolmente ridotti.</p> <p>Possibilità di ottenere una valutazione obiettiva da parte di esperti esterni.</p> <p>Possibilità di scegliere tra numerose start-up e progetti.</p>	<p>Naturalmente, l'apertura al mercato comporta una serie di rischi legati alla fuga di informazioni che offrono vantaggi competitivi sul mercato. Inoltre, non vanno dimenticati i rischi in termini di sicurezza informatica aziendale.</p> <p>Per le start-up e le aziende c'è sempre il rischio di fare la scelta sbagliata, offrendo prodotti e tecnologie innovative e compiendo investimenti finanziari che non porteranno risultati.</p> <p>Un altro svantaggio legato all'apertura dell'innovazione è il rischio che i dipendenti di talento del team di innovazione aziendale possano essere attirati dai concorrenti.</p>

Fonte: <https://gotechinnovation.com/closed-innovations-vs-open-innovations/> (visitato il: 06.04.2022).)

## L'innovazione sociale aperta

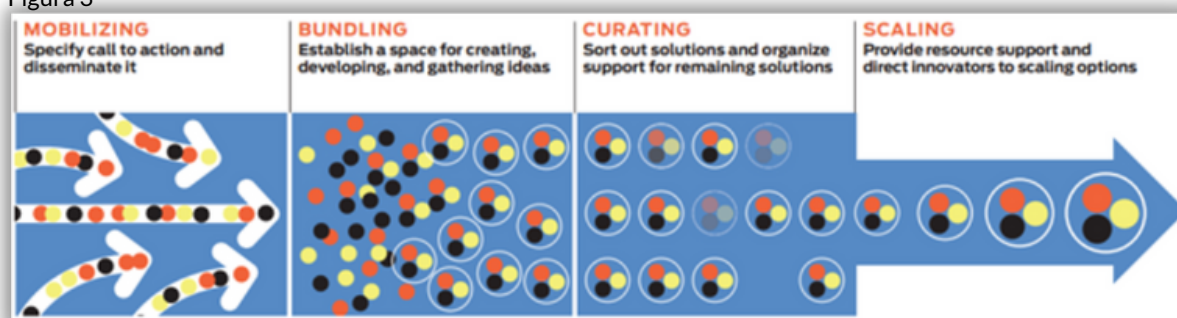
I recenti esperimenti sugli approcci aperti e partecipativi offrono importanti spunti per il rinnovamento della pratica dell'innovazione sociale. Mair e Gegenhuber (2021) ritengono che la metodologia dell'innovazione aperta possa essere applicata alla pratica dell'innovazione sociale. Per molte sfide della società, i partner interessati alla risoluzione dei problemi possono ricorrere all'approccio dell'innovazione aperta nel processo di co-creazione di prototipi e a soluzioni di scalabilità. Il senso di responsabilità collettiva e l'apprendimento collettivo consentono di affrontare le sfide della società e di far fronte a difficoltà e crisi.

L'innovazione sociale aperta (Open Social Innovation, OSI) è un processo di partecipazione ampia per affrontare le sfide sociali con soluzioni nuove. L'innovazione sociale aperta si concentra sulla sperimentazione parallela di numerosi approcci risolutivi, per scoprire rapidamente cosa funziona e cosa no. Le soluzioni comprovate vengono messe in pratica attraverso la cooperazione e perfettamente consolidate. Chesbrough e Di Minin (2014, pag. 170) definiscono l'OSI come l'applicazione di strategie di innovazione aperta in entrata o in uscita, nonché innovazioni del relativo modello di business dell'organizzazione, per ridurre le sfide sociali.

Stiftung e Bosch (2021) sostengono che l'utilizzo delle moderne tecnologie, come le piattaforme collaborative online e le videochiamate di gruppo, abbia cambiato le regole dell'interazione e della partecipazione, contribuendo a colmare le distanze tra governi locali, società civile e ONG. Pertanto, l'innovazione sociale aperta è uno dei modi per sostenere concretamente un'iniziativa di base con la partecipazione di un'ampia platea di attori.

Mair e Gegenhuber (2021) hanno compreso il potenziale dell'innovazione sociale aperta e hanno specificato il processo di OSI evidenziandone le quattro fasi: mobilitazione, raggruppamento, selezione e crescita (Figura 3). Nella fase di mobilitazione, si identificano le sfide e si specificano ulteriormente i problemi, poi si esplorano le idee e le potenziali soluzioni. Le domande a cui rispondere sono: qual è il problema da risolvere? Quali requisiti deve soddisfare una soluzione? Quali stakeholder occorre coinvolgere? La sfida è anche quella della diffusione, che è una sfida significativa, dal momento che in molti soffrono di sovraccarico informativo. Nella fase di raggruppamento dei problemi, le idee e le soluzioni vengono abbinare e combinate e ha inizio la sperimentazione che collega problemi e soluzioni. I partecipanti possono presentare le proprie idee utilizzando le piattaforme digitali che favoriscono la collaborazione. Sono incoraggiati a formare dei team e a lavorare insieme alla risoluzione dei problemi. Possono anche essere organizzati incontri in presenza. Nella fase di selezione, vengono individuate le combinazioni problema-soluzione. È una fase che richiede un'attenta valutazione, poiché riduce il numero di idee e di partecipanti al processo. Gli aspetti più importanti di questa fase sono: gestire e far crescere la comunità, favorire le azioni collettive e consentire una sperimentazione continua. Nella fase di crescita, le soluzioni vengono instradate su diversi percorsi per raggiungere l'impatto. Gli innovatori devono decidere: avvieranno una nuova azienda sociale? Cresceranno attraverso il governo o le imprese? Una sfida importante in questa fase è il sostegno agli innovatori attraverso le risorse (ad es., finanziamenti o risorse pratiche) e il collegamento tra gli innovatori e i partner della crescita.

Figura 3



Fonte: Mair e Gegenhuber (2021).



Un buon esempio di approccio OSI è quello attuato da Hitachi: l'azienda lavora in co-creazione con una grande varietà di stakeholder e partner (Figura 4) per accelerare l'innovazione che migliorerà la qualità della vita delle persone e il valore aziendale percepito dai clienti. Il valore sociale, il valore ambientale e il valore economico verranno incrementati unendo le conoscenze esterne alle piattaforme tecnologiche e al know-how di Hitachi "per creare una società ancora migliore".

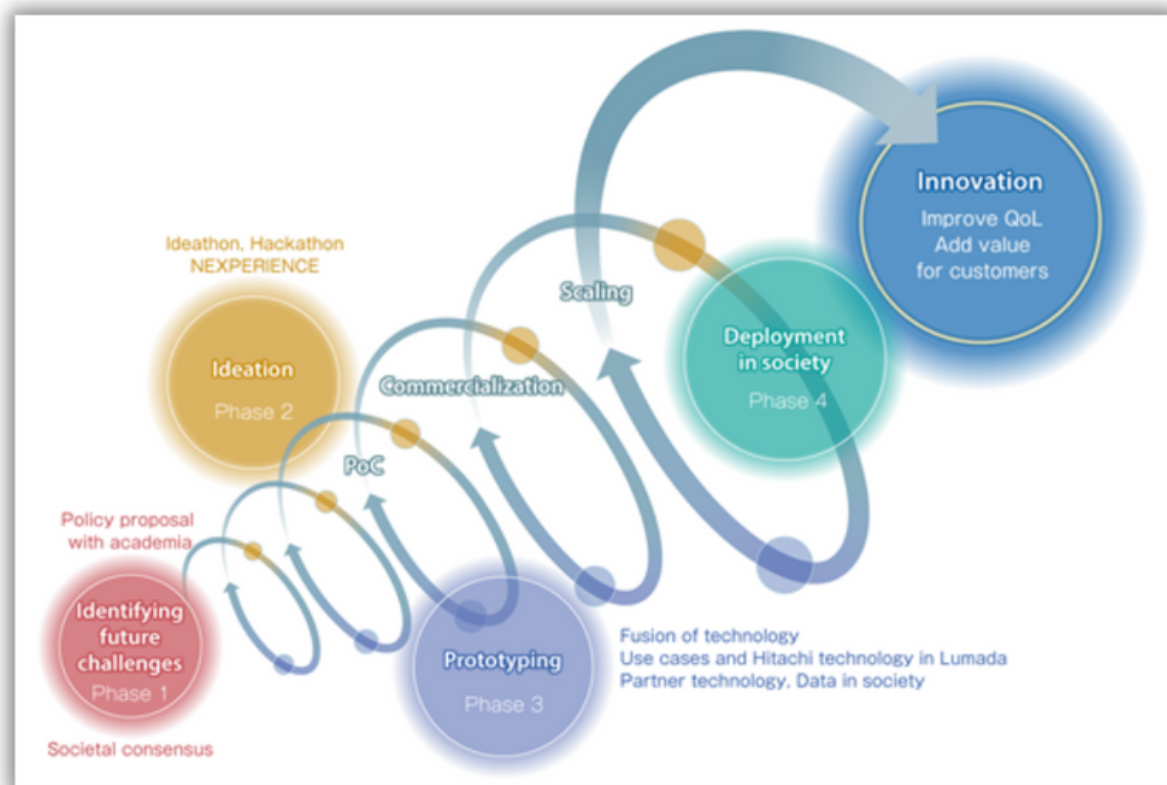
Figura 4. Piattaforma di innovazione sociale aperta introdotta da Hitachi



Fonte: Evolution of collaborative creation to accelerate innovation,  
<https://www.hitachi.com/rd/open/index.html> (visitato il 12.04.2022).

Il processo di innovazione aperta è composto da quattro fasi (Figura 5). L'obiettivo è generare innovazione partecipando alla co-creazione di ogni fase con diversi stakeholder, come la comunità industria-università-governo o il mondo accademico, le start-up, i clienti, i partner e i cittadini.

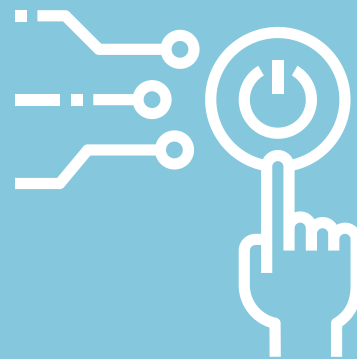
Figura 5. Le fasi dell'approccio all'innovazione aperta per accelerare l'innovazione che migliorerà la qualità della vita delle persone e il valore aziendale percepito dai clienti



Fonte: *Evolution of collaborative creation to accelerate innovation*, <https://www.hitachi.com/rd/open/index.html> (visitato il 12.04.2022).

A conclusione delle considerazioni sopra esposte, è importante sottolineare che il ricorso alle innovazioni non è un'esigenza esclusiva delle aziende tradizionali: anche le imprese sociali devono sviluppare una strategia di innovazione, che può essere basata e supportata dall'implementazione dell'approccio all'innovazione sociale aperta. La divulgazione e la diffusione del modello di innovazione sociale aperta incoraggia le aziende ad aprire i propri modelli di attività innovative ai problemi sociali, portando a una maggiore integrazione della conoscenza e a un significativo aumento del potenziale innovativo.

## Attività sull'innovazione aperta



### Titolo:

Pratiche di innovazione aperta

### Obiettivi didattici:

L'attività mira a rendere più comprensibili i diversi processi di innovazione aperta. Il team, infatti, dovrà capire non solo il tipo di processo (in entrata, in uscita o accoppiato), ma anche a quale sottotipo appartiene. Dovrà, inoltre, capire chi sono gli attori coinvolti e il tipo di contributo richiesto ai soggetti coinvolti.

### Istruzione:

In presenza

Gli studenti devono dividersi in gruppi. A ogni team verrà fornito un caso di studio relativo a una pratica di innovazione aperta adottata da un'azienda o un'organizzazione. Consigliamo vivamente che i casi di studio comprendano almeno:

- 1) Una pratica di invito aperto (<https://newsroom.toyota.eu/toyota-startup-accelerator-2nd-edition-open-call-for-innovations-in-mobility-for-all-and-sustainability/>);
- 2) Un incubatore d'impresa (<https://pgventuresstudio.com/>);
- 3) Una pratica di co-creazione (<https://ideas.lego.com/>);
- 4) un fornitore di servizi di outsourcing dell'innovazione (<https://www.innocentive.com/>).

Ogni gruppo ha bisogno di uno schema, altrimenti detto "canvas" in cui descrivere

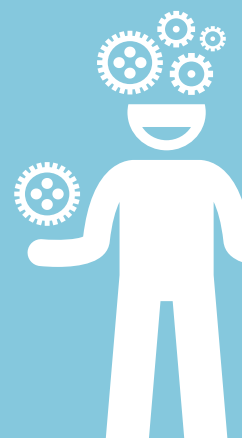
- il tipo di processo e di pratica;
- il tipo di sfida;
- il tipo di attori coinvolti;
- l'area di innovazione.

È possibile aggiungere un quinto blocco ed etichettarlo come "grado di apertura", che spiegherà il coinvolgimento dell'azienda e il tipo di relazione che è in grado di stabilire con l'ecosistema di innovatori con cui intende entrare in contatto.

Dopo aver formato i gruppi, gli studenti hanno 15 minuti di tempo per raccogliere individualmente le informazioni visitando i siti web della pratica che sono stati chiamati ad analizzare, utilizzando diverse fonti Internet su specifiche aziende e sulle loro attività di innovazione aperta. Successivamente, devono riunirsi come team e avviare un dibattito su come riempire i blocchi del canvas. Devono anche nominare un portavoce che riferirà alla classe il risultato dell'esercizio con una presentazione di 5 diapositive.

### Online

È possibile utilizzare anche Miro o Mural o un'altra lavagna digitale. Qui potete trovare un esempio di come impostare la lavagna: [https://miro.com/app/board/uXjVO3Ld-YM=?share\\_link\\_id=125961840761](https://miro.com/app/board/uXjVO3Ld-YM=?share_link_id=125961840761)



## Bibliografia

- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press 2003.
- Chesbrough, H. (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business Press.
- Chesbrough, H., Bogers, M. (2014), *Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation*, [w:] *New Frontiers in Open Innovation*, H.
- Chesbrough, H. and Di Minin, A. (2014), *Open social innovation*, in Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (Eds), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford, pp. 169-188.
- Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (red.), *Oxford University Press*, Oxford, pp. 3-28.
- Dahlander, L., Gann, D.M. (2010), *How Open is Innovation?*, "Research Policy", No. 39, pp. 699-709.
- Closed Innovations VS Open Innovations*, GoTech Innovation, <https://gotechinnovation.com/closed-innovations-vs-open-innovations/>, 21.04.2021, (accessed: 06.04.2022)
- Chrzanowski, M. Zawada, P. (2018), *Otwarte innowacje i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwach typu start-up*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2018.
- Drucker, P.F. (2004), *Managing Yourself*, Harvard Business Review, No. 1.
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, *Open innovation, open science, open to the world : a vision for Europe*, Publications Office, 2016, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/552370>
- Evolution of collaborative creation to accelerate innovation*, <https://www.hitachi.com/rd/open/index.html> (accessed 12.04.2022)
- Gassmann, O., Enkel, E. (2004), *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*, R&D Management Conference (RADMA) Lisbon.
- Kozioł-Nadolna, K. (2015), *New dimension of innovation in modern economy*, [in:] *Innovation and technology transfer processes in strategic management of organizations*, original title: *Nowy wymiar innowacji we współczesnej gospodarce*, [in:] *Innovation and technology transfer processes in strategic management of organizations*, ed. K. Janasz, J. Wiśniewska, Difin Warszawa.
- Mair, J., Gegenhuber, T., *Open Social Innovation*, Stanford Social Innovation Review Fall 2021, pp. 26-33, <https://paccenter.stanford.edu/wp-content/uploads/2021/08/Mair-Gegenhuber-Fall-2021-SSIR-Open-Social-Innovation.pdf> (accessed: 06.04.2022).
- O'Sullivan, D., Dooley, L. (2008), *Applying Innovation*, Boston, Massachusetts, Sage Publications Ltd.

Ries, E. The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses / translated into Polish: Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek, Wydawnictwo Onepress 2017.

Rogers, E.M. (2003), Diffusion of Innovations, Free Press, New York.

Rothwell, R. (1992), Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s, "R&D Management", 22(3).

Schumpeter, J.A. (1934), The Theory of Economic Development, Harvard Economic Studies, Cambridge.

Schumpeter, J.A. (1942), Capitalism, Socialism and Democracy, Harper, New York.

Schmookler, J. (1966), Invention & Economic Growth, Harvard University Press, Cambridge.

The Evolution of Innovation Framework Models, <https://ipacso.eu/innovation-modelling/innovation-model-analysis/187-the-evolution-of-innovation-framework-models.html> (accessed: 06.04.2022).

Stiftung, B., Bosch R., with cooperation with BMW Foundation Herbert Quant, Vodafone Stiftung Deutschland & ProjectTogether, Social innovation needs a makeover: Using open social innovation as a collaborative action for driving social change, [https://conference.evpa.eu.com/colab-award/social-innovation-needs-a-makeover-using-open-social-innovation-as-a-collaborative-action-for-driving-social-change/?](https://conference.evpa.eu.com/colab-award/social-innovation-needs-a-makeover-using-open-social-innovation-as-a-collaborative-action-for-driving-social-change/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=social-innovation-needs-a-makeover-using-open-social-innovation-as-a-collaborative-action-for-driving-social-change)

[utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=social-innovation-needs-a-makeover-using-open-social-innovation-as-a-collaborative-action-for-driving-social-change](https://conference.evpa.eu.com/colab-award/social-innovation-needs-a-makeover-using-open-social-innovation-as-a-collaborative-action-for-driving-social-change/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=social-innovation-needs-a-makeover-using-open-social-innovation-as-a-collaborative-action-for-driving-social-change) (accessed 13.04.2022).

Understanding the real innovation behind the iPhone, <https://theconversation.com/understanding-the-real-innovation-behind-the-iphone-79556>, June 27, 2017

West, J., Bogers, M. (2014), Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation, "Journal of Product Innovation Management", 31(4), pp. 814-831.

Wierzbicki M. (2017), Imitation versus myth of innovativeness, original title: Imitacja a mit innowacyjności, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, „Zarządzanie”, No. 26, pp. 64-71, available at: <http://zim.pcz.pl/znwz/files/z26/6.pdf> (accessed: 06.04.2022).



**"SE IO HO UNA MELA E TU HAI UNA MELA E CE  
LE SCAMBIAMO, ALLA FINE AVREMO  
COMUNQUE SEMPRE UNA SOLA MELA. MA SEI  
IO HO UN'IDEA E TU HAI UN'IDEA E CE LE  
SCAMBIAMO, ALLA FINE ENTRAMBI AVREMO  
DUE IDEE"**

**- GEORGE BERNARD SHAW**

**IL CAMBIAMENTO È IL VERO  
RISULTATO  
DELL'APPRENDIMENTO**

**LEO BUSCAGLIA**

**INN@SE PROJECT**