



Un laboratorio di Alenia: una tra le aziende italiane più innovative.

# Innoviamo, e non solo in tecnologia

DI ANDREA GRANELLI \*

La globalizzazione, con la terziarizzazione di importanti settori dell'economia e soprattutto con la continua messa sul mercato di nuove tecnologie (dal digitale ai nuovi materiali, dalle energie alternative alla genomica...) sta mutando tutti gli scenari di mercato e di conseguenza anche le ricette per avere successo. Una cosa è certa: la capacità di innovare e rinnovarsi non è un'opzione, ma uno degli aspetti centrali dello scenario competitivo del XXI secolo. Sull'innovazione è facile scrivere ma è difficile metterla in pratica. Ogni azienda costruisce il suo percorso, anche se vi sono dei punti da fermi da cui partire.

Innanzitutto, l'innovazione non coincide con la pura innovazione tecnologica. Oggi di tecnologia ce n'è forse troppa. Spesso un ripensamento del processo produttivo, una diversa segmentazione del mercato di riferimento o un uso più strategico del design possono diventare occasione di reale innovazione. In secondo luogo, la comunicazione dell'innovazione non è separabile dall'innovazione stessa, ma ne rappresenta un aspetto costitutivo. Vero innovatore non è colui che ha le idee o le tecniche, ma chi le traduce in fatti concreti e utili e soprattutto le diffonde, e quindi in un certo senso le «comunica». In questo sta la differenza fra invenzione (fatto tecnico) e innovazione: fatto economico, sociale ma anche culturale. Un'invenzione che rimane nei laboratori non serve a nessuno.

In terzo luogo, un'azienda innovativa costruisce un processo sistematico di generazione di idee e di sperimentazioni sul cam-

po che richiedono coraggio e soprattutto nuove competenze. Oggi va molto di moda parlare di creatività; il problema è che i creativi sono spesso difficili da maneggiare, sono incostanti, permalosi e refrattari alle regole aziendali. I loro punti di vista talvolta incrinano le certezze su cui le aziende hanno costruito il successo. Una loro gestione efficace richiede sofisticate doti manageriali. Infine, la vera innovazione cambia un po' tutta l'azienda: la produzione, i meccanismi distributivi, le relazioni col cliente. Chi vuole innovare deve essere disposto a cambiare, a mettere in dubbio certezze e risultati ottenuti. Così, se non c'è una motivazione forte, le aziende non innovano: si limitano ad amministrare le rendite di posizione, e solo in certi contesti è accettabile.

Ma mutano anche le competenze di professionisti e consulenti che assistono le aziende. Serve infatti la capacità di lavorare con il mondo privato e con le istituzioni. Servono nuovi metodi per osservare il consumatore e coglierne aspetti un tempo trascurati e oggi essenziali: stili di vita, di interfaccia. Serve infine la capacità di coordinare e integrare i fornitori di tecnologie, sempre più iperspecialistici e frammentati dal vorticoso tasso di innovazione tecnologica. Più che dare consigli o formulare piani di lavoro, serve oggi un «affiancamento propositivo», che accompagni l'azienda nel percorso attuativo, dove i piani di lavoro devono essere continuamente adattati al contesto, senza però perdere di vista il punto d'arrivo. ■

\* presidente di Kanso, consulenza per l'innovazione

**LA NOTIZIA**  
Dall'8 al 10 novembre si tiene in Cina, a Zhejiang, l'**Italian innovation forum**: le aziende italiane presenteranno casi di innovazione, non solo «tecnologica».