

L'INNOVAZIONE STRATEGICA SUPERA IL PRODOTTO

di **Fabio Antoldi**

Il testo è uno stralcio tratto dal volume «L'eccellenza manageriale. Imparare dalle Best managed companies italiane»

La maggioranza dei settori industriali, del manifatturiero come dei servizi, è alle prese in questi anni con uno sviluppo tecnologico intenso e pervasivo per tutti i processi aziendali, sviluppo che comunemente passa sotto l'etichetta di Industry 4.0.

Si tratta, com'è noto, di un nuovo paradigma organizzativo e industriale che vede l'adozione pervasiva nelle aziende di tecnologie quali la meccatronica, la robotica collaborativa, *Internet of things* (Iot), *Big data* e *machine learning*, *Intelligenza artificiale* (Ai), *cloud computing*, *cybersecurity*, manifattura additiva (stampa 3D), nanotecnologie, materiali intelligenti. Sebbene questo paradigma investa massicciamente soprattutto i processi delle imprese manifatturiere, in realtà molte di queste tecnologie trovano un impiego anche nelle imprese di servizi, che grazie soprattutto alle tecnologie informatiche, alla connettività web e ai sistemi smart, stanno vivendo un processo di globale e progressiva digitalizzazione delle loro attività.

Un recente studio condotto da Deloitte su 760 aziende europee localizzate in 16 Paesi e appartenenti a venti settori ha appurato che oggi per il 92% delle imprese intervistate la tecnologia è il principale fattore della loro innovazione, seguito al secondo posto dalle aspettative dei consumatori, con l'86 per cento. Tra le varie tecnologie analizzate in questo studio, gli investimenti delle imprese in *big data analytics* (69%) e nel *cloud computing* (62%) sono a uno stadio già molto avanzato e destinati ancora a crescere nei prossimi due anni, così come risulta rilevante l'investimento dei rispondenti in applicazioni dell'intelligenza arti-

ficiale (43%), della realtà virtuale e aumentata (38%) e in automazione robotica dei processi (36%).

Non è un mistero che il nuovo paradigma 4.0 - apparso in Germania come politica industriale fin dal 2011 e oramai concretamente diffuso in molti Paesi avanzati - chiami oggi le imprese italiane a una transizione molto veloce, per colmare un *gap* tecnologico, rispetto ai concorrenti internazionali, molto evidente in alcuni settori ed evitare così di restare penalizzati nella competizione sui mercati.

Per molte imprese, questo cammino ambizioso e accelerato verso un modello di business ancor più tecnologico, più innovativo e, quindi, più competitivo non è un cammino fatto in solitaria, ma all'interno di eco-sistemi per l'innovazione in cui hanno per tempo collocato la loro organizzazione.

Le esperienze consolidate in molti Paesi - a partire dal modello della Silicon Valley - ci insegnano infatti che l'innovazione imprenditoriale non deve chiudersi entro i confini proprietari delle strutture di R&D create dall'impresa, perché per fare innovazione è sempre più fondamentale il *network* di relazioni con soggetti esterni. È questo il paradigma comunemente chiamato della "*open innovation*". Per questo motivo, le imprese che vogliono esser eccellenti anche nell'innovare, anche se si sono dotate di strutture e team di R&D interni, investono con convinzione in *partnership*, *joint venture*, collaborazione con *start up*, università, centri di ricerca esterni, incubatori, oltre che cercare di coinvolgere clienti e fornitori nelle loro azioni innovative.

Sebbene sia chiara questa tendenza ad aprire i processi innovativi, molte aziende europee non si sono ancora rese conto fino in fondo dell'importanza degli eco-sistemi per l'innovazione e faticano a capire il vantaggio di sfruttare le alleanze e le reti di collaborazioni esterne come fonti di innovazione.

In un'epoca come questa fortemente segnata dalle pervasività della tecnologia e dal paradigma dell'Industria 4.0, è fondamentale pensare all'innovazione come a

una più ampia cultura aziendale orientata al cambiamento continuo e che deve generare modi sempre nuovi di pensare a come migliorare la soddisfazione e l'esperienza dei clienti. In altre parole, l'innovazione richiede all'impresa eccellente di abbracciare una cultura organizzativa orientata al miglioramento continuo, in cui il come portare una novità sul mercato è importante tanto quanto quale novità portare.

Il cambiamento culturale è l'elemento essenziale sottostante a questa accezione allargata di innovazione. Esso riguarda tutti i collaboratori, che devono comprendere a fondo come solo i processi aziendali innovativi possono mantenere la competitività di medio-lungo termine.

Per questo una vera cultura dell'innovazione richiede una *leadership* aziendale capace di dettare un'agenda del cambiamento in azienda e di favorire una cultura organizzativa attenta non solo ai grandi cambiamenti, ma anche ai dettagli e alla quotidianità.

Docente di Strategia aziendale e imprenditorialità all'Università Cattolica del Sacro Cuore

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'APERTURA DELLE IMPRESE A INPUT ESTERNI STIMOLA CAMBIAMENTO E COMPETITIVITÀ



Presentazione.

Oggi a Milano (Università Cattolica, dalle 16,30) presentazione del libro *L'eccellenza manageriale. Imparare dalle Best managed companies italiane* (a cura di Fabio Antoldi, Daniele Cerrato, Ernesto Lanzillo e Andrea Restelli; **Franco Angeli**, 160 pagg., € 25,00), in concomitanza con il dibattito sull'iniziativa «Best managed companies award (Bmc)», proposta da Deloitte in vari Paesi del mondo e organizzata dal 2018 anche in Italia, con il supporto di Altis, Confindustria ed Elite.

