

# INNOVAZIONE partecipata

LA CREATIVITÀ PER  
**Kaustubh Dhargalkar,**  
DEL WELINGKAR INSTITUTE

DI CARLO ALBERTO PRATESI

**I**nsegnare l'innovazione ai futuri manager già di per sé non è facile. Ma insegnare l'innovazione "sostenibile" è ancora più complesso. Quando si cerca di conciliare le tre P (profitto, persone e pianeta) adottando cioè una prospettiva che - senza danneggiare la redditività aziendale - consenta di tutelare gli interessi delle generazioni future e dei paesi emergenti, il gioco si fa davvero complesso, e le soluzioni più o meno tecnologiche sono ancora tutte da scoprire. E non è detto che le competenze sul tema siano necessariamente appannaggio delle business school più blasonate. Anzi, forse proprio chi vive nel proprio paese tutte le contraddizioni tra sviluppo e problematiche socio-ambientali può avere maggiori occasioni per imparare e insegnare agli altri.

«Siamo convinti della necessità di un cambiamento radicale nella formazione manageriale, che abbatta i compartimenti stagni tra le diverse discipline: solo così si offre una preparazione adatta alla innovazione sostenibile» spiega Kaustubh Dhargalkar, direttore dell'innovation center del Welingkar Institute di Mumbai, una delle più note business school indiane. Del resto, la responsabilità per la "sostenibilità", che oggi condiziona tutti i programmi aziendali (dal packaging alla strategia di business) non ha una collocazione precisa nelle tipiche funzioni organizzative. I nuovi manager dell'innovazione hanno pertanto bisogno di acquisire competenze ad hoc, che alla Welingkar si insegnano nel programma post-laurea Business Design.

«In aula non parliamo più del mondo del design, ma del design del mondo - sottolinea Dhargalkar - perché per ridisegnare le regole

occorre la prospettiva tipica del designer, meno focalizzato su mercato e consumatori, e più attento alla creatività e agli individui». Da qui la necessità di un approccio didattico assolutamente interdisciplinare, che non replichi la tipica separazione che nelle aziende tiene distanti i creativi dai manager.

«Per imparare a tenere conto delle persone prima che ai risultati economici, chiediamo ai nostri studenti di vivere per qualche giorno in un villaggio rurale in India - aggiunge Anuja Agarwal - e lì studiano i problemi di chi vive senza energia elettrica e senza acqua, per trovare soluzioni che consentano di migliorarne il benessere. Allo stesso tempo possono individuare soluzioni e tecniche tradizionali da trasferire alle aziende interessate all'innovazione sostenibile».

«Quello che procede dal basso (cosiddetto *grassroot approach*) è un approccio all'innovazione che si sta diffondendo in vari contesti industriali, soprattutto in quelli low tech - spiega Andrea Prencipe, professore di Management dell'Innovazione dell'università G. d'Annunzio di Chieti-Pescara e alla Luiss -. Ci sono diverse evidenze empiriche, infatti, che dimostrano come la ricerca etnografica, un tempo adottata soprattutto nel settore della moda casual (dove le nuove mode vengono individuate sul campo), funziona bene anche in altri settori dove le imprese coinvolgono attivamente i propri utilizzatori esperti per avere idee su come migliorare i prodotti».

L'idea di puntare sull'innovazione sostenibile è nata tre anni fa dopo un viaggio fatto dai ricercatori della Welingkar tra i principali centri di ricerca (Stanford, Berkeley, Harvard, Mit, ecc.). «Vedendo quello che facevano gli altri abbiamo capito che dovevamo offrire una prospettiva diversa, partendo

dallo studio delle popolazioni più povere. Non solo perché rappresentano comunque un mercato vastissimo, ma anche perché molte soluzioni adatte per quei contesti possono essere trasferite al mondo sviluppato» aggiunge Agarwal. «In nessun altro paese come in India convivono tradizione e innovazione, perché qui la ricerca fa leva su un naturale approccio scientifico combinato e una ricchissima cultura locale - conferma Sergio Sgambato, segretario generale della Camera di Commercio italiana in India -. Oltretutto, i processi e le tecnologie applicabili alla realtà indiana sono quasi sempre validi anche all'estero, tanto da accreditare sempre più questo paese come uno dei principali attori nello scenario globale economico e tecnologico».

I casi di business sostenibile nati "dal basso" sono i più vari e nei settori più disparati: si va dal microcredito (ideato dal Nobel per la Pace Muhammad Yunus) ai cellulari della Nokia (quelli muniti di torcia e a prova di polvere sono un must nei villaggi indiani); dalle protesi e le operazioni di cataratta realizzate con poche decine di dollari (di livello qualitativo paragonabile a quello occidentale) alle cucine economiche della Bp. Per non parlare di tutte le soluzioni in campo agroalimentare, come lo yogurt Shoktoido di Danone venduto a circa sei centesimi di euro per sopperire alle specifiche carenze nutritive dei bambini e distribuito porta a porta dalle donne che vivono in Bangladesh. Il giorno in cui le multinazionali decidessero di importare questi prodotti (e i relativi modelli di business) nei nostri paesi, le regole del mercato potrebbero cambiare: qualche prima avvisaglia la si può già notare nel fenomeno delle auto low cost.

Carlo Albero Pratesi è professore associato all'Università Roma Tre

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Profitto, persone  
e ambiente: concetti  
conciliabili, basta  
riuscire a insegnarli  
ai manager

## Yogurt arricchito

Nutrire i bambini poveri e creare occupazione. Con questo intento Muhammad Yunus, l'ideatore del microcredito, ha proposto a Danone un'alleanza inedita: la produzione di yogurt arricchito di vitamine e in vendita a basso prezzo (sei centesimi di euro). Lo yogurt Shoktidoi viene prodotto da fabbriche locali del Bangladesh (nella foto un lavoratore trasporta le confezioni all'esterno) e viene distribuito porta a porta dalle donne. Il Nobel per la Pace si è posto il problema della sostenibilità del progetto. Per smaltire al meglio i vasetti vuoti Danone sta studiando diverse ipotesi: sopprimere il pack con punti di distribuzione nelle campagne oppure mettere a punto un vasetto commestibile (ipotesi auspicata da Yunus).

