

L'innovazione di successo



Enzo Baglieri, direttore dell'area Produzione e Tecnologia della SDA Bocconi e ideatore del Best Innovation Award.

Alla fine di gennaio presso la SDA Bocconi School of Management si è svolta la cerimonia di consegna del Best Innovation Award 2006 e del Best Service Award 2006, due riconoscimenti per le aziende che attraverso l'innovazione continua hanno saputo accrescere il proprio vantaggio competitivo. È stata l'occasione per incontrare Enzo Baglieri, che è il direttore dell'area Produzione e Tecnologia dell'università milanese e con lui abbiamo parlato dell'iniziativa e di innovazione.

Progettare: Professor Baglieri, quali sono le finalità del premio?

Baglieri: Il Best Innovation Award non intende assegnare un riconoscimento solo all'azienda che ha dato origine a un progetto di sviluppo del prodotto particolarmente innovativo, quanto piuttosto premiare la capacità da parte dell'azienda di generare l'innovazione in maniera continuativa. Nell'indagine sono analizzati gli aspetti strategici, strutturali, organizzativi e manageriali che

Per Enzo Baglieri, direttore dell'area Produzione e Tecnologia della SDA Bocconi e ideatore del Best Innovation Award, l'innovazione deve soddisfare a requisiti precisi. Un modello e alcuni suggerimenti per le aziende che vogliono raggiungere l'obiettivo di creare valore per l'azienda e il cliente. Rischi e opportunità per il Sistema Italia

consentono a un'azienda di configurarsi "più innovativa" di un'altra, di avere cioè le carte giuste per competere attraverso la leva dell'innovazione.

Progettare: Come avviene la selezione delle aziende da premiare?

Baglieri: La metodologia di selezione si fonda sull'analisi dei dati raccolti attraverso un questionario, basato su un modello teorico sviluppato all'interno dell'Unità Produzione e Tecnologia della SDA Bocconi School of Management.

Il modello di riferimento misura l'eccellenza nella capacità innovativa attraverso l'analisi della coerenza tra scelte di impostazione strategica, di assetto organizzativo, di metodologie di gestione e di investimento in tecnologia. Il riconoscimento è poi assegnato all'azienda che dimostra, attraverso tale coerente politica dell'innovazione, di aver conseguito anche eccellenti performance economiche e finanziarie.

Progettare: Di questi tempi si sente parlare molto spesso e in contesti diversi di innovazione. Per lei che cosa si deve intendere con il termine innovazione?

Baglieri: Per me innovare è la capacità di introdurre nuove competenze, che siano di prodotto, di processo, di servizio, di modelli di business, in grado di soddisfare a due requisiti precisi: il primo è che sappiamo modificare le modalità operative tradizionali, il secondo è che siano in grado di generare valore sia per il cliente interno che per quello esterno. Ad esempio nel caso di uno stabilimento produttivo l'innovazione si può misurare in una efficienza migliore del processo e in una riduzione di costo del prodotto; nel caso di un prodotto in maggiori funzionalità che inducono più clienti all'acquisto e in maggiore fatturato per l'azionista.

Progettare: Le aziende italiane sanno fare innovazione?

Baglieri: Sicuramente sono molto brave nell'individuare nuove opportunità, quello di cui spesso sembrano difettare è la capacità di gestire il ciclo di vita dell'innovazione nel tempo, quindi mantenerla sempre fresca, e di associare un contenuto tecnologico a una politica commerciale di marketing appropriata. L'innovazione genera valore se c'è un equilibrio tra la dimensione di mercato e la dimensione tecnologica.

Progettare: Sta registrando dei cambiamenti nel modo di operare delle nostre aziende?

Baglieri: In passato, ma anche in tempi più recenti, si è preferito fare un ricorso generalizzato all'outsourcing, oggi si cerca di riportare all'interno processi e tecnologie che fanno innovazione e generano valore. La sfida per l'imprenditore o per il management è di pensare l'azienda come una entità estesa senza soluzione di continuità tra il mercato e il fornitore a valle.

Progettare: E in modo molto veloce.

Baglieri: Sicuramente perché le competenze che oggi generano innovazione, non è detto che saranno in grado di farlo domani. Le aziende di successo, come quelle che abbiamo premiato con il Best Innovation Award, sono aziende che per ragioni di mercato, di appartenenza a un gruppo industriale, per indole manageriale, hanno nel proprio Dna, una tendenza al dinamismo.

Progettare: È la mancanza di questa caratteristica la causa della perdita di competitività del Sistema Italia?

Baglieri: Io non sono un esperto di macro economia, però da tempo e da più parti è detto che il sistema industriale italiano è statico. C'è una tendenza abbastanza diffusa a immaginare l'innovazione come uno strumento per di-

fendere una posizione di mercato, non necessariamente per creare nuovi mercati, nuovi business. Io non credo che l'innovazione sia una cura per tutti i mali, ma credo che se uno adotta una politica di innovazione, debba associare una politica di crescita, di sviluppo.

Progettare: Lei ha una posizione privilegiata per valutare il grado di innovazione delle aziende italiane, e non solo nell'ambito di questo Award. Quanto sono innovative le aziende italiane?

Baglieri: Secondo Eurostat, che ha cercato di misurare la capacità innovativa dei diversi sistemi industriali, risulta che il sistema industriale italiano si caratterizza per la grande capacità di sviluppare nuovi prodotti o nuovi servizi. Per contro il punto di debolezza del nostro sistema è la qualità delle nostre competenze, sia tecniche che manageriali.

Con una metafora il nostro sistema è paragonabile a un pilota di formula 1 che ha tutti i presupposti attitudinali, comportamentali, culturali e fisici per poter essere il più veloce, ma al quale viene messa a disposizione una macchina che ha pochi cavalli. Ecco, i cavalli del motore sono per il sistema Italia le competenze sia tecniche che manageriali. Quindi non è vero che non facciamo innovazione, ma la nostra innovazione è un'innovazione di applicazione, tendiamo ad applicare tecnologie sviluppate da altri, e quindi è una innovazione di inseguimento, è una innovazione che ha un ciclo di vita molto breve.

Progettare: Quali sono gli errori più frequenti che vengono fatti nell'approcciare l'innovazione?

Baglieri: Il primo è avere un eccesso di fiducia in una delle dimensioni dell'innovazione. Immaginare l'innovazione frutto esclusivamente dell'utilizzo di nuove tecnologie. Il secondo è quello di sottovalutare l'esigenza di associare all'innovazione una strategia di medio-lungo termine. Il terzo errore classico è quello di sottovalutare il problema dell'equilibrio delle competenze.

Progettare: Lei ha dei suggerimenti da dare per un'innovazione di successo?

Baglieri: Il mio modello ha come obiettivo la creazione del valore e prende in considerazione cinque punti: strategia, organizzazione, sistemi di gestione, metodologie di impostazione progettuale e tecnologie a supporto. Le aziende normalmente partono da uno di questi punti, ma solo le aziende brillanti riescono a integrarli e a creare il giusto equilibrio tra loro.

Per ridurre i rischi l'innovazione deve essere in primo luogo collaborativa, cioè fatta in collaborazione sia con la supply chain che con il cliente a valle.

Deve essere orientata a una strategia di lungo termine. Infine, ma non ulti-

I vincitori degli Award

Il Best Innovation Award è andato a CNH Global N.V. per la divisione Agricultural Equipment; la menzione speciale del Best Innovation Award a Leitner Spa per la Business Unit MiniMetro. Il Best Service Award è stato assegnato a Italdesign-Giugiaro Spa; il Best Service Award - Menzione speciale a Banca per la Casa Spa Gruppo UniCredit.

CNH è una multinazionale italiana controllata dal Gruppo Fiat che opera in tre divisioni principali ossia Agricultural Equipment, Construction Equipment and Financial Service. La Divisione Agricultural Equipment progetta e produce trattori, macchine da raccolta e attrezzature agricole per la lavorazione del terreno. Ha dimostrato assoluta coerenza tra la strategia di innovazione, che si prefigge di associare alla leadership nelle vendite anche la riconoscibilità per l'innovazione nei prodotti, e le azioni conseguenti, in termini di assetto organizzativo, investimenti in tecnologie e metodologie di gestione del processo di innovazione e sviluppo del prodotto. Leitner progetta, produce e installa sistemi per il trasporto persone attraverso l'applicazione dei sistemi derivati dall'esperienza del comparto funiviario. Leitner si è distinta per la capacità di estendere nel tempo le proprie competenze tecnologiche e produttive distintive e, attraverso queste, generare innovazione continua che le ha permesso di crescere in termini di fatturato, di ben 20 volte in dieci anni, fino a diventare leader nel proprio comparto. Tale stimolo costante all'innovazione e alla crescita consente oggi all'azienda di entrare nel mercato del trasporto di persone in ambito urbano e nella generazione di energia eolica. Italdesign-Giugiaro Spa è uno dei principali operatori a livello mondiale nell'offerta di servizi di sviluppo prodotto per l'industria dell'automotive. Alla ricerca di design e realizzazione di concept car affianca, infatti, la progettazione (carrozzeria, meccanica, impianti elettrici), la realizzazione di prototipi e l'assistenza alla produzione. La politica di innovazione continua nei servizi ha consentito a Italdesign-Giugiaro di proporsi sul mercato come partner per lo sviluppo completo di prodotti automobilistici, con assegnazione di totale responsabilità. Ha così reso concreti e incorporati nel suo modello di business i principi della collaborative in-

mo, deve caratterizzarsi per la velocità, perché il mercato non può attendere tempi lunghi. E questo vale per tutti i settori industriali.

Io credo che per l'attuazione di questo modello sia fondamentale avere in azienda delle figure di riferimento, dei direttori di innovazione, degli chief innovation officer, che non necessariamente sono dei creativi, ma hanno la responsabilità di gestire il processo di innovazione nel rispetto dei tempi, delle modalità e con gli strumenti adeguati.

Progettare: Per concludere, secondo lei l'Italia ce la può fare?

Baglieri: Io credo che l'Italia abbia tutte le carte in regola per tornare a essere competitiva su scala globale.



Nutrita la partecipazione di pubblico alla cerimonia di consegna del Best Innovation Award e del Best Service Award presso la SDA Bocconi.



Roberto Morali, Direttore Marketing Italdesign Giugiaro tra Vittoria Veronesi, Silvia Zamboni ed Enzo Baglieri.



Da sinistra: Vittoria Veronesi (responsabile Best Service Award, docente SDA Bocconi), Roberto Morselli (ricercatore CNH), Silvia Zamboni (responsabile Best Innovation Award, docente SDA Bocconi), Franco Fusignani (Vice President CNH), Enzo Baglieri.

novation, ossia dell'integrazione dei processi di innovazione dei clienti con le proprie competenze di stile, sviluppo e tecnologia. All'interno della divisione retail del gruppo (divisione dedicata al retail market) Banca per la Casa è la banca specializzata in mutui casa residenziali alle famiglie e privati (mutui per acquisto, ristrutturazione e investimento). La focalizzazione del business, l'orientamento al mercato e la progettazione di un processo di innovazione sistematica, che coinvolge competenze interne, istituzioni e centri di ricerche esterni e aziende partner operanti nel settore immobiliare, hanno consentito a Banca per la Casa di individuare e sviluppare servizi sempre più consumer oriented e basati sull'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione della comunicazione. Attraverso questi, Banca per la Casa è diventata il terzo player in Italia a cinque anni dalla sua nascita.

Può contare su un sistema universitario che sforna risorse di buona qualità, ha un sistema di imprese molto veloci e reattive.

Per superare i limiti dimensionali si deve uscire dalle logiche dei distretti locali e cominciare a pensare a un distretto sopranazionale; sfruttare adeguatamente il fatto che ci sono dei differenziali di costo tra il nord Italia e il sud Italia; scegliere delle aree di eccellenza sulle quali investire; lavorare molto di più sulla difesa dei nostri brand.

Così come i tedeschi sono apprezzati per la qualità e l'affidabilità, i giapponesi per il Total quality management, gli americani per le nuove tecnologie, l'Italia deve affermarsi per la capacità di innovare.

readerservice.it n. 51