

# I come Innovazione

di Giancarlo Magnaghi

**D**i questi tempi si parla molto spesso di innovazione, ma il più delle volte se ne parla in senso negativo, per dire che l'Italia sta perdendo colpi a livello mondiale poiché viene superata da nazioni in grado di sfruttare l'innovazione meglio di noi. Per esempio, nelle classifiche presentate nello scorso gennaio a Davos dal Wef (World Economic Forum), l'Italia compare solo al quarantasettesimo posto nell'indice globale di competitività e al quarantacinquesimo posto (con una modesta risalita al quarantaduesimo posto nell'aggiornamento presentato il 28 marzo) nella classifica dell'indice "network readiness", soprattutto a causa della scarsa penetrazione dell'innovazione. Nei molteplici convegni che vengono organizzati sul tema dell'innovazione, normalmente si confrontano imprenditori che si lamentano delle strutture inadeguate, dell'eccessiva tassazione (con particolare riguardo all'Irap), dell'inefficienza della macchina statale e della complicazione della burocrazia, mentre i politici e gli analisti di mercato ribattono che siamo comunque tra i principali utenti mondiali della telefonia cellulare, che la penetrazione delle connessioni a larga banda ha raggiunto livelli più che soddisfacenti, che l'elettronica di



*L'esperienza nata in seno all'Associazione dei Dirigenti Industria della Lombardia (Aldai) raccontata da Franco Del Vecchio, membro del "Gruppo di Lavoro Innovazione" e curatore del volume "Dirigere l'Innovazione" pubblicato recentemente da Egea.*

consumo (fotocamere e telecamere digitali, televisori al plasma, Dvd e lettori Mp3) va benissimo, mentre le aziende, soprattutto le Pmi, non investono sufficientemente nell'innovazione e quindi perdono di competi-

tività a causa della loro miopia e della scarsa propensione agli investimenti nelle nuove tecnologie. Poi ognuno torna a casa e tutto finisce lì. Intanto le aziende sono costrette a ridurre i costi per compensare la perdita di quote di mercato e di fatturato sul mercato globale. Poiché il modo più immediato per ridurre le spese consiste nel risparmiare sulla quantità e sulla qualità del personale, di questa situazione soffrono non solo i lavoratori dipendenti, ma anche quadri e dirigenti, che vedono sempre di più assottigliare le proprie file e diminuire le proprie competenze. Per reagire a questo stato di cose, l'Associazione dei Dirigenti Industria della Lombardia (Aldai) ha istituito una commissione di studio, formata da dirigenti con esperienza reale nell'introduzione dell'innovazione delle aziende, che inizia a produrre risultati concreti. Abbiamo approfondito i dettagli di questa iniziativa con Franco Del Vecchio, membro del "Gruppo di Lavoro

Innovazione" Aldai e curatore del volume "Dirigere l'Innovazione" pubblicato recentemente da Egea.

### ? Ci può raccontare come è nato il vostro gruppo di lavoro?

! Un paio di anni fa, un gruppo di dirigenti (inizialmente una ventina, che sono poi raddoppiati nel corso dei lavori) ha accolto un appello dell'associazione Aldai per effettuare un'analisi approfondita sullo stato dell'innovazione nelle aziende italiane. Di innovazione si parla molto a livello politico, si fanno molti convegni e molte chiacchiere da salotto, ma se ne parla poco tra coloro che devono effettivamente realizzarla: i dirigenti d'azienda. Si fa ancora di meno per passare dalla teoria alla pratica, dalle dichiarazioni d'intenti all'operatività. L'idea era quella di diffondere la cultura sull'innovazione e mettere a disposizione dei dirigenti l'esperienza accumulata dai loro colleghi nelle aziende dove l'innovazione è stata già introdotta con successo. Abbiamo inizialmente analizzato quali sono i fattori che ostacolano lo sviluppo dell'innovazione e quali sono le opportunità offerte dalla globalizzazione e dalle nuove tecnologie. Subito dopo, abbiamo iniziato a sviluppare le prime attività operative: abbiamo creato un sito nell'ambito del portale dell'associazione Aldai, seminari e gruppi di lavoro, che hanno portato all'organizzazione del "Premio Innovazione", della tavola rotonda "Il manager, motore d'innovazione",

del convegno "Dirigere l'innovazione" in collaborazione con Asso-lombarda e l'Università Bocconi e alla redazione di un libro con le linee guida su come approcciare l'innovazione.

### ? Come è stata accolta questa iniziativa dai dirigenti lombardi?

! L'iniziativa del Gruppo di Lavoro Innovazione testimonia l'attenzione dell'associazione Aldai-Feder-manager allo sviluppo e tutela professionale del manager. Promuovere e diffondere la cultura dell'innovazione, rappresenta anche un atto di solidarietà nei confronti dei colleghi interessati alla riqualificazione professionale e alla creazione di nuove opportunità. L'iniziativa ha riscosso un notevole interesse da parte dei dirigenti non solo per l'aspetto di qualificazione professionale, ma anche perché crea delle opportunità di occupazione, che nascono quando i dirigenti sono promotori del processo di sviluppo che porta a una maggiore competitività e allo sviluppo delle aziende in cui operano. Lo scorso anno, abbiamo svolto un'indagine tra i dirigenti Aldai chiedendo loro "a che punto siamo con l'innovazione" ? Le percentuali di consenso sulla necessità e utilità e dell'innovazione sono elevatissime, mentre la percentuale di quanti hanno saputo indicare i risultati tangibili ottenuti grazie all'innovazione è notevolmente inferiore: questo perché per ottenere risultati sulla gestione è necessario sapere come applicare l'innovazione in azienda ed è necessario creare

una squadra interdisciplinare in grado di realizzare il progetto d'innovazione. Ci siamo quindi posti l'obiettivo di organizzare una formazione relativa non tanto a cosa fare per introdurre l'innovazione, ma a come farlo nella realtà quotidiana delle nostre aziende.

### ? Come è nata l'idea del libro?

! Il libro è nato quando sei dei partecipanti al gruppo di lavoro hanno deciso di sintetizzare i risultati del lavoro svolto sotto forma di linee guida rivolte a chi deve rimboccarsi le maniche per introdurre e dirigere l'innovazione. I componenti del nostro gruppo hanno competenze molto eterogenee: ricerca e sviluppo, progettazione, marketing e vendite, produzione, informatica, meccanica, elettronica. E ognuno ha fornito elementi per la formazione di queste linee guida, che sono state poi confrontate con altri professionisti ed esponenti del mondo accademico. È stato proprio in occasione di una riunione degli Alumni dello Sda Bocconi (Asda) che è nata l'idea di fare un accordo con Egea, la casa editrice dell'Università Bocconi, per pubblicare il libro. La conversione delle linee guida iniziali in un libro ha richiesto un anno di lavoro, con contributi da parte di vari esperti dell'industria, dell'università e della casa editrice Egea, ed è nato uno strumento per pensare, che ha l'obiettivo di stimolare chi controlla i processi aziendali a chiedersi "come posso fare meglio?"