



La promozione e gestione dell'innovazione risulta essere un compito molto arduo: la ragione di ciò è data dalla sua stessa natura, che è basata sulla creazione e applicazione di nuove idee.

L'innovazione è incentrata su creatività e sperimentazione, ed è particolarmente difficile pianificarne i risultati. Inoltre, prefiggersi il raggiungimento di un vantaggio competitivo basato sull'innovazione in un dato arco temporale non implica avere la certezza dell'effettivo raggiungimento di una maggiore redditività basata su questo elemento. Visto che le caratteristiche ad esempio di prodotti/servizi o nuovi processi tecnologici generati dall'innovazione non sono ancora note nel momento in cui le risorse vengono assegnate alla R&S e non esiste alcuna relazione prestabilita tra gli investimenti nella R&S ed i risultati ottenuti dall'innovazione, si può affermare che la produttività degli investimenti nella R&S dipende innanzitutto da quelle condizioni organizzative che possono favorire l'innovazione stessa. Una delle ragioni dell'insuccesso nella commercializzazione dei benefici dell'innovazione è solitamente dato dalla resistenza al cambiamento che caratterizza ogni organizzazione. L'innovazione dà, infatti, origine a costi aggiuntivi per realizzare i nuovi prodotti e a cambiamenti capaci di sconvolgere prassi organizzative consolidate, crea

L'innovazione nasce dal confronto

Innovare non serve se si migliora solo rispetto a se stessi. Per questo occorre avere uno sguardo aperto sul mondo esterno. Senza confronti ci si impoverisce, e non solo da un punto di vista tecnologico

costi di adeguamento, interferisce con la ricerca dell'efficienza interna, crea insicurezza all'interno dell'organizzazione fino a destabilizzare le posizioni di potere. Pertanto maggiore è la stabilità della gerarchia amministrativa, maggiore è la resistenza all'innovazione.

Diverso è tuttavia il caso relativo all'innovazione legata ai processi interni che vengono favoriti dall'introduzione ad esempio di nuovi software o nuove piattaforme It che con rischi ed investimenti limitati contribuiscono spesso, soprattutto in ambito Pmi, ad incrementare notevolmente la produttività e quindi la redditività.

Nonostante la ridotta capacità innovativa di molte aziende, soprattutto in Italia, e le molte difficoltà a cogliere i frutti dell'innovazione, resta fuor di dubbio che l'innovazione, quando porta a risultati tangibili ad esempio in termini di prodotti, processi o modelli di business innovativi, è una delle migliori e più convincenti risposte che si possa dare alla domanda su come assicurare la crescita profittevole dell'azienda.

Innovare per "crescere" non è solo uno slogan

Se innovazione e crescita sono ormai un binomio entrato a far parte del repertorio emotivo ufficiale delle organizzazioni, indipendentemente dal loro connotato dimensionale, negli ultimi anni esso ha modificato il suo iniziale sapore di ricetta per non soccombere e diventare, se non applicata, l'occasione per attribuire le responsabilità della mancata crescita del nostro paese. Il riferimento, neppure troppo velato, è alle piccole imprese, la cui ridotta dimensione è vista dai recenti documenti istituzionali ("Industria 2015") come una delle principali cause della difficoltà registrata dal nostro sistema produttivo nell'intercettare tutte le possibilità del pervasivo ciclo economico e tecnologico in atto.

Anche i più convinti difensori delle Pmi non possono non riconoscere che l'accelerazione subita dalla competizione a vari livelli, oltre a sancire la fine di molte iniziative imprenditoriali, ha posto le organiz-



zazioni sopravvissute di fronte a scelte difficili, da compiersi in un orizzonte di pianificazione di breve periodo.

In questo modo, molti imprenditori continuano a posticipare la resa dei conti con un sistema che, per assicurare i risultati di un tempo, richiede nuove risorse, nuove competenze, nuovi rapporti. I dati sono sotto gli occhi di tutti. Negli ultimi 25 anni, il numero delle grandi imprese italiane si è ridotto della metà. Per le piccole, invece, si osserva con sempre maggior frequenza una serie di "incidenti di percorso" e di incertezze caratterizzanti non solo gli stadi iniziali di crescita, ma anche gli stadi evoluti dello sviluppo.

La crisi della grande impresa ha posto le piccole ancora una volta sotto i riflettori; essendo l'asse portante e caratterizzante della nostra economia, da queste ci si aspetta una reazione energica in grado di colmare i punti di debolezza delle organizzazioni maggiori con un mix di creatività e flessibilità rafforzato dalle economie che i territori di appartenenza tradizionalmente assicurano.

Esperti e curiosi hanno avuto la possibilità di verificare la scarsa tenuta di questo quadro ideale. Le cose, lo abbiamo appreso in modo chiaro nell'esame delle classifiche di competitività del nostro sistema, funzionano in modo diverso. L'indebolimento di molti settori del made in Italy si è pro-

pagato dal centro alla periferia di intere reti e distretti, arrivando a ridimensionare le ambizioni di sviluppo delle nostre filiere più significative.

A tal proposito, è intuibile il ruolo ricoperto dalla diffusione delle pratiche di de-verticalizzazione ed *outsourcing* nell'accelerazione di questi effetti.

“ Occorre recuperare attenzione sull'innovazione come fatto collettivo, come elemento potenzialmente cementante le relazioni tra imprese e territori ”

Due questioni cruciali da affrontare

Fin qui, i fatti e la rappresentazione sintetica dell'attuale contesto. Ma due sono ora i punti da esaminare:

1. L'innovazione può essere la buona norma, cioè la giusta risposta per garantire sopravvivenza e sviluppo?
2. Quali sono gli ingredienti per una ricetta che, come ogni processo di cambiamento, richiede una dotazione robusta di risorse tangibili, intangibili ed umane?

La risposta affermativa alla prima domanda è ovvia, anzi lo è, osservando le buone pratiche dei

contesti economici e territoriali che soffrono meno le pressioni di una competizione trainata da una pluralità di clienti, giocata su più mercati, e con la variabile tecnologica incaricata di svolgere il ruolo di fattore abilitante.

Effettivamente, l'analisi dei casi di imprese "che vanno bene" nei contesti territoriali "in difficoltà", ripropone in modo vigoroso la correlazione tra processi di crescita sostenuta e sviluppo costante di innovazione. Anche se, in alcuni casi ben documentati in letteratura, i vantaggi collegati alla crescita dimensionale hanno reso necessari mutamenti strategici e organizzativi che sono poi sfociati in rigidità e frizioni: lo sviluppo economico di paesi nordici come la Finlandia, la Svezia e la Danimarca indica che l'attivazione del ciclo investimenti-crescita può rappresentare un comportamento premiante anche per le imprese italiane.

Ulteriori elementi che ripropongono con forza il ruolo dell'innovazione come priorità non più differibile si ricavano dall'apprezzamento delle strategie delle imprese che, con successo, rispondono ad una concorrenza straniera avvantaggiata da condizioni di costo dei fattori produttivi estremamente favorevoli. In questi casi, la migliore prassi è rappresentata da un costante processo di innovazione che rende possibile il posizionamento su livelli di tecnologia e di efficienza superiori.

A fronte di tali eccellenze, l'innovazione di prodotto, di processo e di sistema sembra avere il potenziale di efficacia auspicato per un deciso riallineamento dell'offerta delle imprese alle mutevoli richieste del mercato e per contribuire ad indirizzare a proprio favore i cambiamenti del contesto competitivo.

Tuttavia, innovare non basta per l'attivazione di un circuito di crescita virtuoso in grado di rigenerarsi e autoalimentarsi.

Se l'impresa "produce nuove conoscenze" ma non si appropria dei "risultati ottenuti" con impiego di tempo, energie e altre risorse, non valorizza la sua capacità di produrre il saper fare.

Il non saper volgere a un fine uno sforzo creativo crea un precedente pericoloso che può inibire successive iniziative di cambiamento.

Da ultimo, l'impresa può paralizzarsi ed assumere, nei confronti di ogni innovazione sui prodotti e sui metodi, un atteggiamento prudente.

La condizione necessaria e sufficiente diventa allora la capacità di arrivare sul mercato, di mantenere la promessa di valore, accettando la regola che ogni rete, così come ogni team, va alla velocità del suo elemento più lento. Per questo motivo l'investimento, la scoperta e l'implementazione possono non bastare.

Innovare per acquistare credibilità

Occorre che le imprese, ed il compito è arduo, anche e soprattutto per le piccole imprese, passi-

no dall'idea all'azione rendendosi pienamente credibili.

Innovare non serve se si migliora solo rispetto a se stessi. Per questo occorre avere uno sguardo aperto sul mondo esterno. Senza confronti ci si impoverisce, e non solo da un punto di vista tecnologico. Se la strategia è, in ultima analisi, il tentativo di differenziarsi, l'in-

“ In sostanza, l'innovazione consente alle imprese un significativo cambio di percezione: dall'essere parte di un sistema (una rete, una filiera, un distretto, un paese) al prendere parte al sistema stesso, contribuendo a portare dei processi di generazione di valore intere comunità di soggetti e di insiemi di relazioni ”

novazione consente di tradurre a proprio vantaggio le differenze con i concorrenti in termini di risorse, competenze e relazioni.

Rendere refrattari i propri confini, non condividere la conoscenza con i propri fornitori strategici, non considerare il cliente come fonte principale dell'innovazione sono alcune pratiche pericolose che portano all'isolamento e all'in-

capacità di prendere atto dell'intensità dello sforzo innovativo.

Occorre, invece, recuperare attenzione sull'innovazione come fatto collettivo, come elemento potenzialmente cementante le relazioni tra imprese e territori.

L'esperienza sul campo ci suggerisce che pochi imprenditori investono in maniera ordinata e sistematica su risorse inimitabili, durevoli, appropriabili, insostituibili e superiori.

Partecipare ad uno spazio relazionale creativo aumenta le occasioni di interazione, affina gli istinti competitivi, permette di pensare fuori dalle routine del proprio laboratorio di ricerca.

Le innovazioni, richiedendo la fusione delle capacità tecniche e delle competenze per una perfetta amalgamazione, può far sentire inadeguato l'imprenditore nei confronti di una competizione apparentemente senza schemi, in cui occorre mediare anche con i propri alleati nella partizione delle risorse, degli oneri e degli onori. Questo è un approccio sbagliato.

L'innovazione come esperienza collettiva di spessore ha bisogno di "esperti per la gestione dell'innovazione" e di gruppi di persone che riescono a motivare il capitale umano che sale a bordo di questo processo.

Salvatore Montanino
(2-fine)