



Definire il concetto di innovazione, con relativi ambiti e limiti di applicabilità, risulta indispensabile ai fini del corretto inquadramento delle strategie e delle politiche ad esso riferibili. L'operazione è complessa perché tale concetto, negli ultimi anni, si è prestato ad interpretazioni diverse ed in continua evoluzione, prima focalizzate su variabili prevalentemente tecnologiche e poi sempre più "estese" anche ad elementi di tipo manageriale ed organizzativo. Si tenga presente, inoltre, che l'ambito di riferimento delle tematiche in esame risulta differente a seconda del soggetto interessato ad affrontarle in chiave strategica:

1. il legislatore nazionale e internazionale che intenda definire e implementare le politiche di supporto all'innovazione;
2. l'impresa che decida di affrontare l'innovazione in logica competitiva, con l'obiettivo di acquisire sul mercato un vantaggio strategico difendibile attraverso la messa a punto di nuovi prodotti e/o nuovi processi.

Nel primo caso, l'analisi della tematica dovrà comprendere una serie di condizioni strutturali e di elementi determinanti, che costituiscono l'*input* logico per innescare percorsi d'innovazione nei destinatari delle politiche (*in primis* università, imprese e professioni intellettuali); in questa acce-

Innovare l'innovazione, la sfida che ci attende

La crisi che stiamo attraversando può rappresentare un'opportunità per quelle piccole e medie imprese del nostro sistema produttivo che punteranno su nuovi prodotti e processi produttivi tecnologicamente all'avanguardia

zione l'inquadramento si basa su determinanti molto ampi e generali, tipicamente utilizzate anche nelle rilevazioni statistiche e nelle "classifiche" che posizionano i vari "sistema paese" rispetto alla capacità di fare innovazione: per l'Europa il riferimento più importante è l'Eis. Nel secondo caso, l'ambito d'analisi si concentra sull'impresa e sulle variabili che permettono di innescare innovazione di prodotto o di processo: in tal senso si può fare riferimento al concetto di "innovazione imprenditoriale" che, come si vedrà, costituisce il principale *output* delle politiche generali di sostegno all'innovazione.

Per cercare di inquadrare un tema tanto articolato è opportuno far riferimento allo schema in figura 1, che ha come obiettivo la definizione dello scenario "globale" dell'innovazione, all'interno del quale si delinea, come sottoinsieme, il sistema dell'innovazione imprenditoriale.

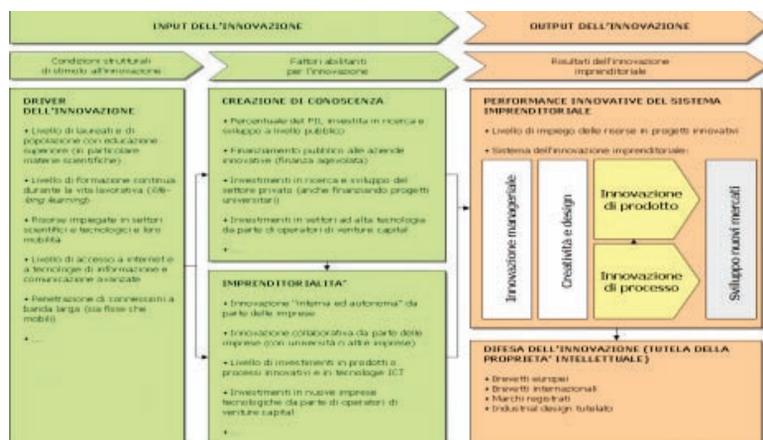


Fig. 1 – Inquadramento generale delle tematiche relative all'innovazione

Da tale impianto si evince che i risultati dell'innovazione, tipicamente realizzati nell'ambito del sistema imprenditoriale e costituiti dai nuovi prodotti, dai nuovi processi e dai relativi sistemi di tutela della proprietà intellettuale (marchi, brevetti, disegni industriali tutelati, ecc.), sono generati da una serie di elementi abilitanti, comprensivi sia di caratteristiche strutturali che di strategie e politiche adottate dai diversi decisori coinvolti.

La scarsa capacità innovativa è oggi una delle principali cause della perdita di competitività da parte delle aziende italiane che inibisce al contempo le potenzialità di crescita. Il fatto ancor più preoccupante è che in molte aziende la Ricerca & Sviluppo (R&S), incubatrice di future innovazioni, è desolatamente vuota. A breve non ci si può quindi aspettare innovazioni da queste aziende.

L'esperienza accumulata in aziende che si trovano in crisi insegna che in tali situazioni estreme il portafoglio d'azioni a disposizione delle aziende è tendenzialmente molto ristretto. Spesso si tratta di indirizzare gli sforzi verso la ricerca di tutti quei costi che possono essere tagliati, riducendo al minimo dimensioni ed attività aziendali nel tentativo di trovare l'ossigeno per sopravvivere.

Questa corsa al taglio dei costi è una pseudocura, tuttavia, perché genera di rado le risorse necessarie per investire in vere e proprie innovazioni. La paura di effettuare investimenti sbagliati in un momento di crisi rappresenta spesso la sentenza di morte per la piccola e media impresa che porta alla vendita, liquidazione o nel peggiore dei casi al fallimento.

Quello che serve è investire nel saper fare. Il presupposto è la capacità di avviare in azienda una svolta radicale per adattarsi al contesto competitivo. Vecchie convinzioni devono essere abbandonate, ci si deve ritirare da determinati mercati, infrangere strutture di management

incrostate per crearne nuove e sostituire manager della vecchia guardia per andare alla conquista del mercato. È quindi necessario avviare una metamorfosi aziendale.

Innovare è un'attività indispensabile per incrementare o perlomeno mantenere il livello di redditività aziendale, proprio perché permette ad esempio di non cadere nella trappola di competere solo sul prezzo.

Oggi, non esiste un modello di business che possa prescindere dall'innovazione: nuovi prodotti e processi produttivi tecnologicamente all'avanguardia rappresentano l'arma decisiva per competere sui mercati e per non restare stritolati in disastrose guerre commerciali.

L'innovazione può essere considerata la fonte primaria del vantaggio competitivo quando contribuisce a fornire all'azienda un prodotto o un processo che non sono accessibili ai concorrenti (figura 2).

In merito al tasso di innovazione una serie di studi sottolineano che in attività come quella del software le fonti del vantaggio competitivo derivanti dall'innovazione vengono create e superate in cicli sempre più corti, ovvero la sostenibilità del vantaggio competitivo derivante dall'innovazione è sempre più limitato.

Salvatore Montanino
(1-continua)

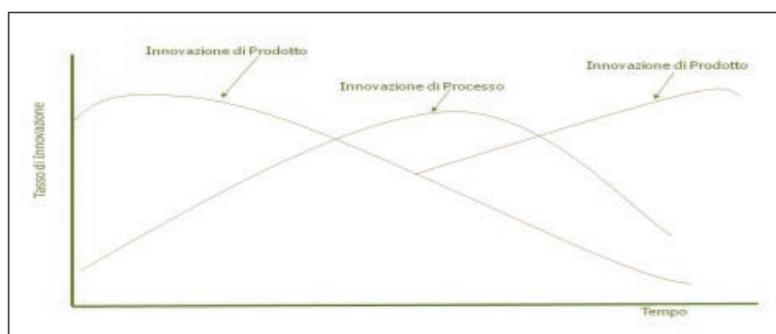


Fig. 2 – Tasso di innovazione nel tempo