
FORMARE PER INNOVARE

Risposta debole delle imprese italiane alle necessità di innovazione

Una mole significativa di studi recentemente condotti anche nel nostro paese attestano che le imprese che resistono all'impatto della crisi sono quelle che hanno correttamente individuato il proprio posizionamento nella catena del valore a livello globale, innovando ed internazionalizzando.

Peraltro, la quota di imprese italiane che puntano su processi integrati di innovazione – sia di prodotto e di processo che nel *marketing* e nell'organizzazione del lavoro – è, secondo Eurostat, inferiore a quelle degli altri paesi europei *competitor*. Poco meno della metà delle imprese innovative italiane (49,3%), infatti, investe su forme di innovazione integrata a fronte del 58,7% delle imprese innovative della Germania, del 61,5% delle contigue aziende del Lussemburgo e del 54% del Belgio, paesi europei che presentano i maggiori tassi di innovazione sul totale delle imprese. Si riscontrano tassi elevati di integrazione anche in quelle austriache (55,4%), inglesi (54,0%) e svedesi (53,8%), così come risultano essere maggiori in altri Paesi emergenti, come la Turchia (51,1%) o la Croazia (53,1%).

Si tratta quindi di una modalità debole di risposta delle aziende italiane. Tale dato può essere spiegato da una tendenza diffusa tra le imprese di minori dimensioni ad introdurre innovazioni soprattutto nei modelli organizzativi e gestionali, che possono essere considerati le "fondamenta" per ulteriori spinte innovatrici,

pagando in questo senso un ritardo nelle politiche sia pubbliche che private di sviluppo industriale.

Ne è ulteriore testimonianza la tendenza delle imprese italiane ad individuare soluzioni innovative di processo/prodotto al proprio interno, senza scambi con l'ambiente di riferimento. Solo il 12,1% di questa tipologia di imprese innovatrici collabora con altre imprese in forma aggregata o con fornitori, università e centri di ricerca, praticamente la metà del valore medio europeo (25,5%). Anche in questo caso vi è una forte incidenza delle imprese di minori dimensioni (il 9,3% delle imprese innovatrici con 10-49 addetti), ovvero proprio di quelle realtà produttive che maggiormente potrebbero beneficiare di processi di cooperazione, sia in termini di economie di scala che di migliore circolazione del *know-how*.

Innovazione di prodotto/processo e sviluppo delle risorse umane

Dalla ricerca Istat/Isfol CVTS risulta che le imprese che investono nelle competenze del proprio personale hanno realizzato innovazione di prodotto nel 38,8% dei casi; questa percentuale scende al 19,7% per le aziende che non hanno svolto attività di formazione. Ancora più basso è il rapporto tra imprese formatrici con innovazioni di processo: si passa dal 25,3% a meno del 10% per le non formatrici. E' invece abbastanza elevata la percentuale di imprese formatrici che hanno introdotto innovazioni organizzative: sono il 36% a fronte del 14,6%

delle non formatrici. Andamento analogo, con valori percentuali meno elevati, si registra per aziende con innovazione di *marketing*: si passa dal 22% delle formatrici al 10% circa delle non formatrici.

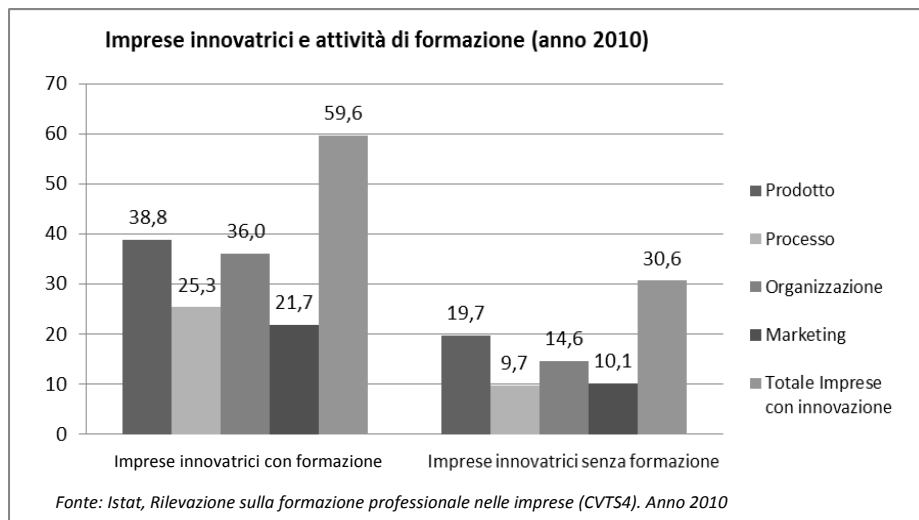
Ministero del Lavoro vengono illustrati i primi risultati della ricerca “*Individuazione di modelli di governance territoriale per il supporto alla generazione di conoscenze e innovazione*” (in corso di pubblicazione) che ha preso a riferimento tre territori regionali: il Piemonte,

considerato come la regione – insieme alla Lombardia – più vicina al modello del sistema regionale dell’innovazione o della *tripla elica*; il Veneto che, con i suoi distretti industriali, è stato considerato come caso paradigmatico di regione della Terza Italia, ispirando quindi il cosiddetto modello Nord-Est; la Puglia, quale regione del Sud Italia in

cui ha attecchito, più che in altre, il modello originario della Terza Italia, caratterizzandosi nel quadro della *via adriatica allo sviluppo*.

La ricerca ha previsto rilevazioni in 51 aziende manifatturiere identificate in base alla loro capacità di innovare processi e prodotti, per lo più di piccole e medie dimensioni, al fine di individuare le modalità di sviluppo dell’innovazione, nonché le aspettative nei confronti di interventi di formazione continua e di sviluppo del *knowledge* efficaci ed attrattivi.

Un primo riscontro è legato alla “plasticità” della *mission* delle aziende innovative, che estende il campo d’azione dell’impresa da quello dell’attuale attività specifica ad ambiti concettuali più astratti e comprensivi, che possono svolgere una funzione euristica rispetto a bisogni di differenziazione produttiva. Ad esempio, l’azienda produttrice di tappi dichiara di operare nel campo dei “sistemi di garanzia,



Quindi, le imprese innovatrici hanno un’incidenza che è più del doppio rispetto alle non formatrici, con un rapporto medio pari a 2,3; questo dato sale per le imprese con innovazioni di processo e innovazioni organizzative (rispettivamente 2,6 e 2,5). Sul piano delle *policy*, occorre pertanto che gli sforzi convergano sul sostegno alla formazione, quale accompagnamento ai processi di innovazione. La complessità dei fattori in gioco richiede modelli di *governance* centrati sulla collaborazione, su uno stesso territorio, di istituzioni locali, del sistema delle relazioni industriali e delle università e centri di ricerca.

Nuovi modi di creare conoscenza nelle imprese che innovano

Nel XIV Rapporto sulla formazione continua (2012-13) realizzato dall’Isfol per conto del

che svolgono funzioni diverse, relative al *packaging* così come al *branding*". E un mobilificio afferma di produrre "sistemi di arredo", integrando l'arredo oggetto della propria produzione con la definizione dell'ambiente che l'accoglierà, ovvero con la progettazione e la scelta dei pavimenti, del colore delle pareti e dei relativi prodotti di completamento; fino al sostenere che, in fondo, persegue un "nuovo modo di vivere e abitare". Si tratta pertanto dell'utilizzo di metafore ampie che consentono più facilmente la ridefinizione del modello di *business* dell'impresa, sulla base delle necessità via via emergenti.

Non si tratta di una comunicazione verso l'esterno, ossia di una strategia di *marketing*, quanto verso il proprio personale, ridefinendo in senso ampio l'identità dell'impresa. Tale visione del *business* consente una maggiore permeabilità dell'impresa al nuovo, un'apertura che potrà avere connotazioni creative o meno, ma comunque centrata sulla disponibilità all'innovazione per non circoscrivere la propria capacità competitiva.

Sul processo di innovazione, in generale, si ha una convergenza su due dimensioni che lo contraddistinguono: da un lato le relazioni più o meno intense ed estese con gli attori esterni all'azienda e dall'altro la capacità di assorbimento da parte dell'azienda. Sul primo versante si è potuta rilevare una problematica relativa all'a-territorialità delle relazioni. Non sempre è il territorio circostante quello in cui ricercare gli attori con i quali intrattenere sinergie e rapporti di collaborazione. Sia per quanto riguarda i propri fornitori che eventuali partner dell'innovazione, così come per la clientela, le relazioni possono collocarsi su filiere anche molto lunghe, spesso globali. Si tratta ovviamente di un aspetto su cui occorre far maturare una accurata riflessione nel merito

della definizione di *policies* che possano tenere conto dell'"extra-territorialità" (rispetto alla pubblica amministrazione competente) dello sviluppo dell'innovazione.

Ciò è vero indubbiamente quando si tratta di relazioni con partner e fornitori di innovazione. Nei casi di studio sono molte le imprese, soprattutto tra quelle operanti nel settore delle nuove tecnologie, che coltivano o auspicano l'"apertura alla massima ibridazione possibile" attraverso il rapporto diretto e il dialogo, per dare luogo ad una fertilizzazione incrociata di idee sulle quali costruire innovazioni promettenti.

E' altrettanto vero che nelle aziende innovative una importante "spinta" è fornita dalla clientela e, in particolare, dalla componente commerciale dell'impresa che, relazionandosi con i clienti, ne percepisce le richieste in modo esplicito e latente. Il personale commerciale assume quindi il ruolo di terminale di input per il processo di innovazione, a conciare dalla rilevazione di un bisogno potenziale del cliente, "magari a partire da elementi di cui non ci si è ancora resi conto". Un'azienda operante nel campo dei servizi ICT ha messo in atto un *Customer Centric Meeting*, al cui centro viene posto un determinato cliente; vengono quindi convocati tutti coloro che hanno avuto relazioni con quel cliente, condividendo tutte le informazioni di cui dispongono e l'esperienza che ciascuno ha sviluppato nei suoi confronti. Una volta assolta questa fase di *assessment* iniziale, la domanda chiave diventa: "che cosa possiamo proporre al cliente che non abbiamo ancora proposto? O anche: che cosa possiamo proporre che non abbiamo sviluppato finora?".

In alcuni casi questa diviene la strategia centrale per l'ingresso del processo di innovazione: per un'azienda di arredamento l'ascolto dei

venditori, degli agenti e dei clienti diventa l'asse principale di conoscenza delle esigenze del mercato, esulando pressoché totalmente dal possibile apporto di istituti specializzati esterni. Tuttavia, per la verifica delle nuove idee la medesima azienda avverte il bisogno di avvalersi di esperti di comunicazione interpersonale che possano facilitare i livelli di scambio e rendere le riunioni efficaci e costruttive; inoltre, le nuove idee vengono proposte al giudizio e all'arricchimento da parte di un pool di esperti esterni con i quali i contatti vengono tenuti anche attraverso il ricorso a social media e altri strumenti in rete.

Le domande che tale approccio pongono sono su almeno due versanti. La prima riguarda l'organizzazione di riunioni con i diversi attori di "confine" dell'impresa. Essi rappresentano momenti di crescita delle conoscenze e delle competenze del personale delle imprese, con un'efficacia spesso superiore a quella di occasioni formative più strutturate e convenzionali. A loro modo sono considerabili come una vera e propria tipologia di formazione, più attiva, fluida ed aperta al nuovo. La fase di attivazione del *networking* offre grandi opportunità di miglioramento dell'intero processo di innovazione ma rappresenta, al contempo, quella più critica e in cui si riscontrano le maggiori debolezze delle imprese. La fase di *networking*, così come quella della selezione delle nuove idee per tradurle in nuovi prodotti e processi, possono essere oggetto di assistenza da parte di organismi intermedi, veri e propri "brokers dell'innovazione", che possono agire nei confronti delle piccole e medie imprese.

La seconda riflessione focalizza il ruolo dell'imprenditore e del *management*. Dai casi analizzati emerge la criticità della figura apicale, "l'imprenditore concreto, che assume il ruolo di

profeta dell'innovazione, che riesce con i suoi messaggi e i suoi comportanti a diffondere una cultura del cambiamento". Si tratta, quindi, della capacità dell'imprenditore di trasmettere e diffondere una cultura organizzativa fortemente improntata all'innovazione, innanzitutto promuovendo l'assunto che la generazione di nuove idee non riguardi solo un'area aziendale deputata all'ideazione ma che riguardi invece tutti coloro che a diverso titolo lavorano in azienda, invitando ogni lavoratore, dalla propria postazione, a dare il proprio contributo. E riguarda anche il *management*, che deve essere formato verso un ruolo di facilitazione del cambiamento, di supporto all'apertura al nuovo, alla promozione della creatività attraverso strumenti adeguati e modelli organizzativi più flessibili e "piatti".

L'importanza delle risorse umane e del relativo livello di preparazione si rivelano quindi elementi essenziali nella determinazione della *absorptive capacity*. Ciò richiede, nel quadro della cultura organizzativa specifica dell'impresa, l'*empowerment* delle risorse umane, il sostegno alla loro motivazione e alle capacità di iniziativa e discrezionali per fare in modo che l'innovazione venga a rappresentare nell'impresa un processo integrato nelle attività aziendali routinarie, distribuito in tutte le fasi dell'attività produttiva, condiviso il più ampiamente possibile e comunque alle persone coinvolte nel processo, programmabile e governabile in una visione di medio periodo.

Per quanto attiene alla formazione del personale, è frequente il ricorso a forme di apprendimento *on the job*, facilitando gli scambi tra il proprio personale. E' più raro il ricorso ad occasioni di apprendimento formalizzato, valorizzando la capacità dei propri addetti – in particolar modo per quelli impegnati nelle funzioni di *front-end* – di saper cogliere i segnali

provenienti dalla clientela e di scambiare la conoscenza con altri interni all'organizzazione. Altrettanto frequentemente le aziende si basano su assunzioni di persone con *background* già definito e con un buon voto di laurea, chiamate a lavorare per molti clienti e con una tecnologia di punta, diventando ben presto "tecnici di valore".

Aggregare le imprese per innovare ed internazionalizzare

Un ulteriore importante orientamento di *policy* è evidenziabile nella promozione di forme di aggregazione di imprese (in particolare dei Contratti di Rete) che stanno mostrando importanti risultati sia nel garantire il superamento del limite dimensionale delle nostre aziende nel confronto con il mercato globale, sia nel facilitare il "contagio" reciproco tra le capacità innovative dei singoli.

A fine dicembre 2013 sono 1,353 i contratti di rete registrati presso le Camere di Commercio, con 6.435 imprese aderenti. Circa il 50% delle imprese aderenti si trovano in tre regioni: Lombardia, Toscana ed Emilia-Romagna. Prevalgono i settori dei servizi (44,3% del totale) e dell'industria in senso stretto (32,5%).

Tra gli obiettivi più ricorrenti nella costituzione delle reti di imprese troviamo presenti i temi

dell'innovazione e della formazione delle risorse umane, in quanto costituiscono gli elementi cardine della produzione in cui si concentra il *know-how* strategico e che rappresentano al contempo per l'impresa un investimento oneroso. La collaborazione all'interno della rete porta le imprese anche alla condivisione delle competenze su specifiche produzioni, oltre che interessare in particolare modo le micro e piccole imprese sugli aspetti di progettazione e innovazione di prodotto, e facilita il reperimento di competenze in grado di intervenire nel ciclo produttivo. Si tratta probabilmente di conoscenze che sono trasmesse attraverso modalità di scambio di risorse, oppure tramite accordi di *job rotation* o la costituzione di gruppi trasversali di lavoro. Sicuramente questo versante apre a scenari di formazione non formalizzata e non codificata che meriterebbero di essere esplorati, anche al fine di identificare gli elementi che possano promuovere maggiormente le formule già individuate di trasmissione del sapere all'interno delle reti.

Sulla relazione tra aggregazioni di imprese e apprendimento di competenze esistono in effetti ancora pochi elementi conoscitivi. L'Isfol sta realizzando una ricerca su tale tema, attraverso rilevazioni qualitative e quantitative sul campo, che offrirà i primi risultati nell'autunno 2014.

Contatti: UFFICIO STAMPA ISFOL
Tel. 06.85447597-656
stampa@isfol.it