

**INTERVENTO DEL PRESIDENTE DEI GIOVANI IMPRENDITORI DELLA
CONFINDUSTRIA PIEMONTE, ARCH. BARBARA GALLO, IN
OCCASIONE DEL IV FORUM SULL'ECONOMIA PIEMONTESE "LE
INNOVAZIONI NECESSARIE"**

Stresa, 3 luglio 2009

Buon pomeriggio...

un caloroso benvenuto alle autorità, agli ospiti e a tutti i Giovani Imprenditori intervenuti al IV Forum – *Le innovazioni Necessarie*.

Questo IV Forum non è importante solo per l'argomento trattato e per il momento particolare che sta attraversando l'economia mondiale, ma anche per come è stato preparato: è il frutto, infatti, di una rete di relazioni e competenze che Giovani Imprenditori e Giovani Professionisti stanno costruendo per portare innovazione alle nostre imprese.

L'innovazione deve alimentare lo sviluppo delle nostre imprese, del territorio in cui sono insediate e, più in generale, della società in cui viviamo come cittadini. L'esperienza sin qui maturata ci insegna una cosa: sappiamo produrre idee innovative e potenzialmente utili dal punto di vista industriale, ma faticiamo a tradurle in usi validi ed efficaci, a far sì che generino ricchezza incontrando i bisogni reali di ampie fasce di mercato.

Abbiamo pertanto bisogno di investire nell'innovazione dei settori tradizionali, inseguendo non grandi "invenzioni" ma nuovi modelli organizzativi, nuove soluzioni e nuovi approcci. I manager, *le persone*, sono la risorsa principale di questo sviluppo: devono essere "facilitatori dell'innovazione", saper

trasformare le innovazioni già esistenti in applicazioni economicamente più vantaggiose sul mercato.

Un esempio su tutti: potenziare l'innovazione dei "fattori invisibili" – come la qualità del lavoro, le capacità manageriali e la diffusione dell'informatica a tutti i livelli dell'economia – ha ricadute sempre positive, tra cui l'aumento della produttività in ampie parti del Paese e non solo in alcuni segmenti.

La ricerca di A.T. Kearney si è concentrata proprio su questi fattori invisibili, *Environmental e Social Innovation* in particolare, cioè quelli che agiscono sulla nostra qualità della vita, del lavoro e del territorio in cui viviamo: essa dimostra che disponiamo di una risorsa diffusa sul territorio nazionale, fatta di "buoni innovatori" che guidano il tessuto imprenditoriale verso scelte strategiche consapevoli.

Quello che ci serve, e a cui stiamo lavorando oggi, è invece definire i contorni di un nuovo modello di sviluppo.

I *workshop* di questa mattina hanno tracciato alcune proposte che possono arrivare dalla politica e dalle imprese: in uno abbiamo individuato quali fattori nella progettualità di un territorio possono portare innovazione e crescita; nell'altro abbiamo avuto un esempio concreto di aggregazione come laboratorio di ricerca avanzata.

Proprio nello studio dell'OCSE presentato, sono descritti i valori guida per lo sviluppo di un programma di governo, regionale in questo caso, per il sostegno all'innovazione:

- Stimolare ed incoraggiare il *networking* fra attori nel sistema di trasferimento tecnologico e di innovazione;
- Revitalizzare incubatori e parchi tecnologici;

- Creare migliori servizi di supporto per i nuovi *business* riguardanti *High Tehcnology*
- Creare nuovi fondi *Venture Capital* per i settori tradizionali e *High Technology*

All'interno del nostro Movimento si è discusso di quali siano i *driver* per l'innovazione all'interno delle imprese e dei territori, individuando i seguenti punti:

- (1) Ricerca e Sviluppo
- (2) Capitale Umano
- (3) Importanza dell'Internazionalizzazione
- (4) Nuovi Modelli Aziendali

Ricerca e Sviluppo

Come ha detto Bill Gates: "la ricerca è la capacità dell'azienda di trasformare i soldi in idee, l'innovazione è la capacità dell'azienda di trasformare le idee in soldi".

E' dimostrato che la Ricerca da sola non basta. E' solo l'input, pertanto un costo, che deve poi essere trasformato in Innovazione, ovvero un output, un extra-profitto in termini imprenditoriali. Ricerca e Innovazione sono due stadi diversi nella catena del valore di un'impresa: la prima è sperimentazione, la seconda trasformazione in opportunità.

Il tessuto italiano di PMI garantisce flessibilità, diversificazione e presidio tecnologico, ma sente il fattore di scala come fortemente penalizzante per l'accesso all'innovazione e ai finanziamenti. Sapere a chi rivolgersi, come

individuare gli strumenti utili e come dialogare con i centri di ricerca, presenta difficoltà ancora spesso insuperate.

Riteniamo, dunque, che la territorialità debba essere un fattore fondamentale per l'innovazione. I territori dove sono insediate grandi aziende hanno già le potenzialità per sviluppare progetti specifici e nuove opportunità, poiché sono catalizzatori della specializzazione esistente. Puntare su sistemi di aggregazione, come *spinoff* di attività esistenti o *cluster* di imprese affini, è invece lo strumento migliore per creare nuove industrie. La politica dei Poli di Innovazione va in questa direzione: "fare sistema" deve rimanere lo slogan per le imprese, le università, i centri di ricerca e i governi regionali. Il sostegno indifferenziato non sarà utile al successo dei nostri programmi.

Lungo questa direzione, ad esempio, un'idea che ci pare interessante è quella di valorizzare i brevetti inutilizzati dalle grandi aziende: attraverso un dialogo costruttivo, potrebbero essere trasformati tramite i Poli di Innovazione in *spillover* sulle medie e piccole aziende. Progetti come questo possono coinvolgere più interessi, più partner, e diventare strade facilmente percorribili.

Capitale Umano

E' di vitale importanza risvegliare volontà imprenditoriali assopite, o peggio frustrate, in quei soggetti che hanno più talento che denaro: i giovani, ma anche coloro i quali individuano nel nostro Paese un'opportunità di istruzione o di vita. Dobbiamo premiare il talento, lo sforzo che lo genera, con il riconoscimento motivazionale ma soprattutto assicurando autonomia e spazio di iniziativa. Le ricadute sulla società sarebbero ben più ampie del valore economico investito.

In questo processo le imprese devono migliorare i loro criteri di selezione per ricercare profili sempre più strutturati, con precise competenze tecniche e giuridiche, competenze commerciali strategiche, competenze linguistiche elevate e competenze informatiche sofisticate. Occorre un tessuto universitario in grado di selezionare gli studenti migliori e diventare polo di attrazione con eventi informativi nelle migliori scuole del mondo. Deve prevalere il lavoro di squadra, la sinergia tra università e imprese: le prime devono formare persone preparate e motivate, le seconde devono creare le condizioni affinché il territorio possa trattenerle e valorizzarle, e attrarne di nuove. Le più esaltanti avventure industriali nascono dove si incontrano coraggio e conoscenza, possibilità e cultura: il primo Personal Computer – realizzato a Ivrea negli anni Sessanta – fu il risultato di un pionieristico progetto di collaborazione fra l'Olivetti e l'Università di Pisa, iniziato a metà degli anni Cinquanta. Questo traguardo sarebbe stato impensabile altrimenti.

Oggi sappiamo che l'organizzazione e le strategie dipendono dalla cultura, non il contrario: le risorse fondamentali dell'impresa sono il capitale umano, la conoscenza e i soggetti che la generano. Le imprese devono pensare percorsi formativi che aumentino l'orientamento all'internazionalizzazione, alla sperimentazione e alla tecnologia; devono stimolare il cambiamento culturale intervenendo sulla quotidianità del lavoro, sull'organizzazione, sulla gestione dei conflitti, sulla motivazione e sul coinvolgimento. Il clima sociale e culturale sollecita i talenti, l'organizzazione deve supportarli e non costringerli a operare in solitudine.

Le performance positive sull'innovazione di un territorio si distinguono per dinamismo, per apertura e facilità di inserimento, per la valorizzazione delle diversità in ogni accezione.

Importanza dell'Internazionalizzazione

Avvicinare nuovi e più competitivi mercati, assimilando regole non sufficientemente conosciute, ha un impatto economico sulle piccole e medie aziende difficilmente sostenibile.

L'internazionalizzazione delle persone e dei manager, dei ricercatori e dei territori porta inevitabilmente a uno sviluppo di interrelazioni e scambi che alimenta la ricchezza e la produttività. Ma questo processo nelle imprese è tutt'altro che spedito e lineare: risente dei problemi fra vecchie e nuove generazioni, dell'inefficienza delle istituzioni, di regole e vincoli eccessivi, della difficoltà di reperire informazioni coerenti e applicabili.

Incentivare chi accoglie nelle proprie aziende i giovani che provengono dall'estero favorirebbe quel cambio di mentalità che è quanto mai necessario.

Una riflessione va fatta sulla tipologia di internazionalizzazione che, fino ad ora, le imprese italiane hanno attivato: dovremo stimolare la richiesta di servizi sofisticati e personalizzati per le nostre imprese all'estero, come per esempio l'aggregazione per accordi e ricerca di tecnologia avanzata; dovremo superare l'unicità della logica del "prodotto a costi inferiori" e puntare su fattori quali la qualità e la creatività dell'impresa.

Per perseguire modelli di internazionalizzazione diversi dagli attuali sono necessari investimenti economici e finanziari elevati, la conoscenza dei mercati e delle dinamiche della domanda internazionale, la conoscenza delle lingue e dei sistemi giuridici ed economici stranieri.

Va stimolato il concetto di *managerializzazione* dell'aggregazione, sul modello di imprese di dimensioni più ampie: salire di scala dimensionale vuol dire superare l'elemento principe di criticità per Rete Distributiva, Ricerca & Sviluppo e Internazionalizzazione. Pensiamo che il concetto di Multinazionale

Tascabile possa aiutarci a immaginare un nuovo modello, una strategia che guardi al radicamento della piccola e media azienda sul proprio territorio, mirando nel contempo a sviluppare le condizioni per l'ampliamento produttivo, o Joint Venture, per nuovi accordi strategici in altri paesi.

Nuovi Modelli Aziendali

La crisi che stiamo attraversando ha sicuramente evidenziato le problematicità di alcuni modelli industriali: di quelli fondati unicamente sulla finanza, ma anche di altri interamente manifatturieri. In presenza di forti cambiamenti del cliente finale, del consumatore e della società, le sfide che grandi e piccole aziende dovranno affrontare saranno impegnative a tutti i livelli.

Le economie fondate su alcune specializzazioni hanno avuto momenti di grande sviluppo e crescita dove risorse e competenze erano facilmente reperibili. Hanno tuttavia dimostrato criticità nel lungo periodo, quando si richiedeva loro maggiore competizione e diversificazione produttiva.

E' nata pertanto l'esigenza – dopo anni di sperimentazione di modelli basati sui distretti – di testare nuove forme di aggregazione fondate sulla clusterizzazione ed il *networking* tra aziende.

La condivisione di competenze e relazioni consente di affrontare nuove sfide, trasformando il problema delle dimensioni delle imprese – fattore critico di ogni settore – nell'opportunità di integrarsi per raggiungere le dimensioni necessarie a competere sui mercati nazionali ed internazionali.

Il risultato può essere un'entità caratterizzata da aree tecnologiche avanzate, specializzate e proprietarie, ma soprattutto sinergiche, complementari ed in

continua evoluzione; una struttura dove le informazioni sono patrimonio comune; una realtà capace di cogliere le migliori opportunità finanziarie e di conoscenza; un'azienda a rete, quindi, che esce dall'individualismo dei principi creatori e dal provincialismo delle scelte strategiche, moltiplicando opportunità e eccellenze.

Un tale tipo di aggregazione nasce dalla condivisione di alcuni valori fondanti, di una strategia e, solo in seguito, degli espedienti tecnici necessari: tutti aspetti che vanno comunque verificati, in relazione al *core-business* e alla visione d'insieme. Questo rappresenterebbe un vero e proprio salto di qualità verso l'integrazione, l'internazionalizzazione e il superamento del fattore di scala dimensionale.

Conclusioni

L'innovazione, dunque, è determinata da aspetti interni ed esterni alle aziende. Spesso le aziende sono prigioniere del proprio paradigma; altre volte, pur volendo innovare, ritengono non ci siano condizioni ambientali o risorse adeguate.

Intendiamo lavorare nelle nostre aziende e nelle sedi istituzionali per delineare nuovi modelli di innovazione, nuovi modelli di internazionalizzazione, nuovi modelli di valorizzazione dei talenti.

Il *format* scelto per questo convegno è da leggersi in una chiave di *EVOLUZIONE DI ESPERIENZE* in un percorso di visione sempre più internazionale e innovativo: c'è stato un grande lavoro di approfondimento a tutti i livelli, si sono creati dei *link* tra i contenuti dei vari eventi organizzati in questi due giorni. Si è creata all'interno del Movimento una "cinghia di trasmissione" che

ha portato, in sintesi, a due proposte: un modello di aggregazione ed un modello di accessibilità.

L'aggregazione di secondo livello – come elemento di continuità rispetto al primo livello, l'incubatore – si fonda sulla volontà di fare *network*, di produrre cultura imprenditoriale, condizioni e valori che abbiano ricadute economiche importanti: *networking* diventa così sinonimo di Comunicazione di Immagine di Alto Profilo. Mentre “fare sistema” diventa lo slogan per migliorare le condizioni sociali, culturali e professionali di base, per sviluppare iniziative concrete nelle imprese, per trasferire sapere tecnologico. Questa è stata la visione dominante nei *workshop* di oggi.

L'accessibilità – l'approccio inclusivo – è ciò che valorizza le competenze: oggi nuove tecnologie e globalizzazione rendono chiunque, ovunque si trovi, un potenziale innovatore. Ma resta vero che esistono poli, come città o regioni, in cui c'è una maggiore diffusione e disseminazione dell'innovazione: i giovani imprenditori ed il sistema socio-economico di cui facciamo parte dovranno impegnarsi moltissimo per rendere accessibile la tecnologia a larga parte della popolazione, e dunque sviluppare talenti, e dunque essere attrattivi per le imprese che vogliono investire e insediare nuove attività. In questo impegno possono ispirarci esempi quali il “Kyoto Box” di Jon Bøhmer o il progetto “One Laptop per Child” di Nicholas Negroponte.

Ci auguriamo che fra due anni, a proposito di innovazione, si potrà parlare di “Modello Piemonte”. Siamo certi che i giovani imprenditori sapranno impegnarsi nella sfida dell'Innovazione, operando in modo ancor più significativo: sarà il nostro compito, non lasciare cadere quanto è stato detto una volta finito l'evento. Vogliamo incidere negli scenari futuri, dare vita ad un nuovo cambiamento culturale.

La storia economica sembra averci affidato una missione: quella di spingere le piccole e medie imprese sulla strada della crescita, puntando sull'innovazione e sulla qualità. Pensiamo di poter cambiare ciò che ci circonda, che la forza delle idee possa rendere migliore la vita di tutti.