

L'innovazione strategica non si ferma



Paolo Gila
Giornalista e scrittore

Il tessuto delle imprese italiane sta affrontando la crisi meglio del previsto. Lo confermano i dati della Banca d'Italia. Nel corso dell'ultimo triennio la percentuale delle realtà produttive che hanno investito in ricerca, sviluppo e innovazione, è stata del 55%. Il rimanente 45% del parco imprenditoriale è costituito da un 30% che ha rinunciato alle trasformazioni organizzative per calo degli ordini e del fatturato, mentre l'altra quota residuale - del 15% - è costituita da titolari di impresa ancora indecisi sul da farsi. Tuttavia, il 55% che ha investito nel miglioramento dei processi e dei prodotti - o che sta cercando di affiancare alle produzioni tradizionali nuove offerte qualitativamente più evolute - rappresenta un livello elevato, che ha sorpreso anche analisti e osservatori esperti (i quali si attendevano un più morbido 35-40%). La platea degli imprenditori che hanno giocato d'anticipo (tra cui anche i rappresentanti delle aziende con meno di 250 dipendenti) e che non hanno atteso di essere inghiottiti dagli eventi è piuttosto alta. Al questionario inviato dal Centro Studi di Palazzo Koch, dove ha sede l'istituto guidato da Mario Draghi, in linea con la media nazionale complessiva, il 55% dei piccoli e medi imprenditori ha risposto affermando che non si è lasciato sopraffare dalla congiuntura e che da tempo aveva messo in essere

controffensive. L'adozione di nuove tecnologie, l'investimento in ricerca e sviluppo e l'adeguamento organizzativo sono stati i tre principali fattori che hanno permesso di gestire la ristrutturazione in vista di un generale cambiamento del mercato e delle relazioni commerciali. Quali sono le ragioni che hanno spinto una buona parte degli imprenditori a seguire ostinatamente la strada dell'innovazione?

Il crollo del Muro di Berlino e l'euro

Con la cancellazione delle divisioni tra Europa Occidentale ed Europa Orientale si è creata una nuova mappa geopolitica, fortificata dalla diffusione della moneta unica e dall'allargamento della Nato ai Paesi dell'ex blocco sovietico. Questo cambiamento ha generato un ampio bacino di relazioni che guardano verso Est. Molte imprese italiane, soprattutto del Triveneto, hanno trovato sbocchi oltre confine e alcune realtà bancarie e assicurative, come Unicredit e Generali, hanno piantato o sviluppato reti commerciali in questi Paesi, nella convinzione che uno dei possibili assi di crescita sia da giocare sul progressivo avvicinamento - economico oltre che geografico - della Russia e dei Paesi che gravitano intorno a essa. In questo scenario le piccole e le medie imprese che prima puntavano sul mercato interno hanno trovato la possibilità di crescere in altri territori poco distanti, ma molto diversi per tradizione e cultura, innalzando il livello di sensibilità verso la competitività e le relazioni diplomatiche. Questo cambiamento ha indotto molti operatori a comprendere che l'innovazione è un asse importante per giocare su più fronti.

La rinascita del Dragone

Non c'è dubbio che anche l'entrata della Cina nel commercio internazionale, per iniziativa del Wto nel 2003, abbia fatto esplodere un nuovo fattore di sviluppo. Il mercato si è allargato ancora di più verso Oriente. Insieme all'India, la Cina costituisce uno dei possibili motori dell'economia futura, in grado di spostare anche il baricentro delle attività finanziarie dall'Atlantico al Pacifico. È vero che i mercati occidentali saranno via via invasi da prodotti made in China e made in India, ma è altrettanto interessante notare che sempre più indiani, cinesi, ma anche russi, andranno ad acquistare beni e servizi prodotti in Europa e in Italia. La Cina è diventata l'area dove realtà industriali italiane importanti hanno filiali in grado di muovere intere filiere e gli stessi distretti produttivi. Non c'è dubbio che questa dinamica abbia aggiunto stimoli e propensione agli investimenti, con notevoli ricadute verso le nuove soluzioni tecnologiche, in grado di aumentare la capacità competitiva delle piccole e delle medie imprese, attente a inseguire un trend in espansione.

L'internazionalizzazione delle attività

L'insieme dei fattori analizzati nei due punti precedenti ha contribuito al processo definito come internazionalizzazione delle imprese. Un fenomeno che nell'ultimo decennio è stato davvero importante e significativo per il sistema industriale italiano. Secondo il Centro Studi della **Fondazione Eni**, il numero delle imprese italiane che hanno internazionalizzato la loro attività è passato dalle 4 mila e 500 dell'anno

hamlet

2000 (appena avviato l'euro) alle oltre 6 mila dell'anno 2006. La tendenza allo sviluppo è ancora in corso e la crisi recessiva che stiamo attraversando non ha scalfito la volontà di crescita e di espansione delle attività da parte di coloro che ora guardano al mondo come a un'unica scacchiera su cui impostare le prossime mosse. Grandi e medi marchi del made in Italy stanno organizzando la nascita di realtà distributive anche in aree finora non toccate direttamente (Sud America, Estremo Oriente, Oceania). Per fare queste operazioni è necessario alzare le competenze, migliorare le conoscenze delle reti di comunicazione e di marketing, ampliare le strutture e le divisioni, riflettere sulle strategie internazionali, cercare partner finanziari e tecnologici adeguati alle trasformazioni in atto, esplorare i mercati e i gusti dei consumatori distanti, puntare sull'innovazione di prodotto e di processo come arma ineludibile per fronteggiare la concorrenza.

Le nuove generazioni di imprenditori

Molte imprese italiane sono nate con il boom economico degli anni '50 e '60, quando la necessità di ricostruire il Paese viaggiava di pari passo con un progetto di sviluppo garantito dai fondi del Piano Marshall. L'obiettivo comune agli alleati del Patto Atlantico era quello di costruire un mercato aperto, sorretto da modelli democratici sostenuti dalla volontà popolare, in grado di costituire un'area di scambio che fosse insieme un baluardo difensivo contro la possibile influenza sovietica. L'intera politica economica italiana è stata impostata su queste aspettative e ha consentito lo sviluppo di alcuni grandi gruppi industriali strategici, affiancati da una pleora immensa di piccole e medie imprese create dalla genialità di imprenditori innovativi e capaci. Quella fase storica è ormai superata. Il Muro di Berlino è crollato e ora la politica pesa (forse) meno nelle scelte di fondo. A questa debolezza i nuovi imprenditori hanno

reagito e stanno reagendo con diverse armi. Intanto c'è da considerare che molte imprese sono state tramandate dai capostipiti ai discendenti, i quali hanno studiato nelle migliori facoltà economiche e tecniche, con specializzazioni internazionali. Figli e nipoti dei creatori di impresa hanno il vantaggio di maggiori conoscenze teoriche e manifestano un'accentuata sensibilità verso l'innovazione, perché hanno cominciato ad apprezzarne le potenzialità non solo tra i capannoni, ma anche negli studi e nelle esplorazioni in giro per il mondo.

La cultura dell'innovazione nel libero mercato

C'è insomma una diffusa consapevolezza tra gli imprenditori, vecchi e nuovi, che la cultura dell'innovazione rappresenta un vero fattore di sviluppo, presente e futuro. Una volta inquadrato il settore dove muoversi, il prodotto su cui puntare, il mercato da affrontare, un buon imprenditore sa che non può stare fermo e vivere sugli allori dei successi ottenuti. La concorrenza è agguerrita, può riuscire a replicare ciò che si sta producendo, magari a costi inferiori. Il mercato libero e aperto con una larga e forte presenza di competitori obbliga gli operatori a studiare continuamente la realtà. Ne deriva un inseguimento spasmodico a soluzioni sempre più ingegnose, all'acquisizione di brevetti o di imprese, all'assunzione di collaboratori più bravi e competenti.

Il ruolo della consulenza strategica

C'è infine un altro aspetto da conside-

rare sul perché gli imprenditori italiani possono aver maturato una serie di scelte proattive negli anni della crisi. Non si deve infatti dimenticare il ruolo dei consulenti che, forti dell'esperienza, delle conoscenze tecniche e di mercato, sono in grado di affiancare gli imprenditori nelle loro decisioni. Nel nostro Paese la consulenza strategica è piuttosto diffusa e di buona qualità, permeata dalle procedure e dai metodi anglosassoni, che sono per definizione molto sensibili alle questioni tecnologiche, finanziarie e di mercato. Le università nazionali ed estere hanno contribuito a preparare personale qualificato, che ha poi intensificato le conoscenze sul campo, attraverso esperienze dirette, in azienda, in banca e in altre strutture. Ne emerge un quadro confortante, nel senso che il nostro Paese non è sprovvisto (anzi!) di ruoli e competenze in grado di offrire un ottimo supporto alle società.

Possibili scenari futuri

Oggi esistono tutti i principali ingredienti perché le imprese possano superare degnamente una tra le fasi più critiche della loro storia recente. Nel tessuto industriale e imprenditoriale italiano si registrano casi di qualità che lasciano ben sperare, ma è con piacevole sorpresa che si rileva anche la presenza di un'eccellenza, quella della volontà di perseguire tenacemente l'innovazione, intesa nella sua più ampia accezione del termine. Una consapevolezza che anche i piccoli e medi imprenditori, pur tra le difficoltà, stanno cercando di fortificare giorno per giorno. ■

Imprese e innovazione**Aziende che nel corso del 2007-2009 hanno investito in innovazione modificando struttura, processi e funzioni**

Aziende che hanno già ristrutturato gli impianti e i processi	55%
Aziende che hanno rimandato i progetti di innovazione	30%
Aziende che hanno rinunciato all'avvio di ristrutturazioni	15%

Fonte: Banca d'Italia (agosto 2010)