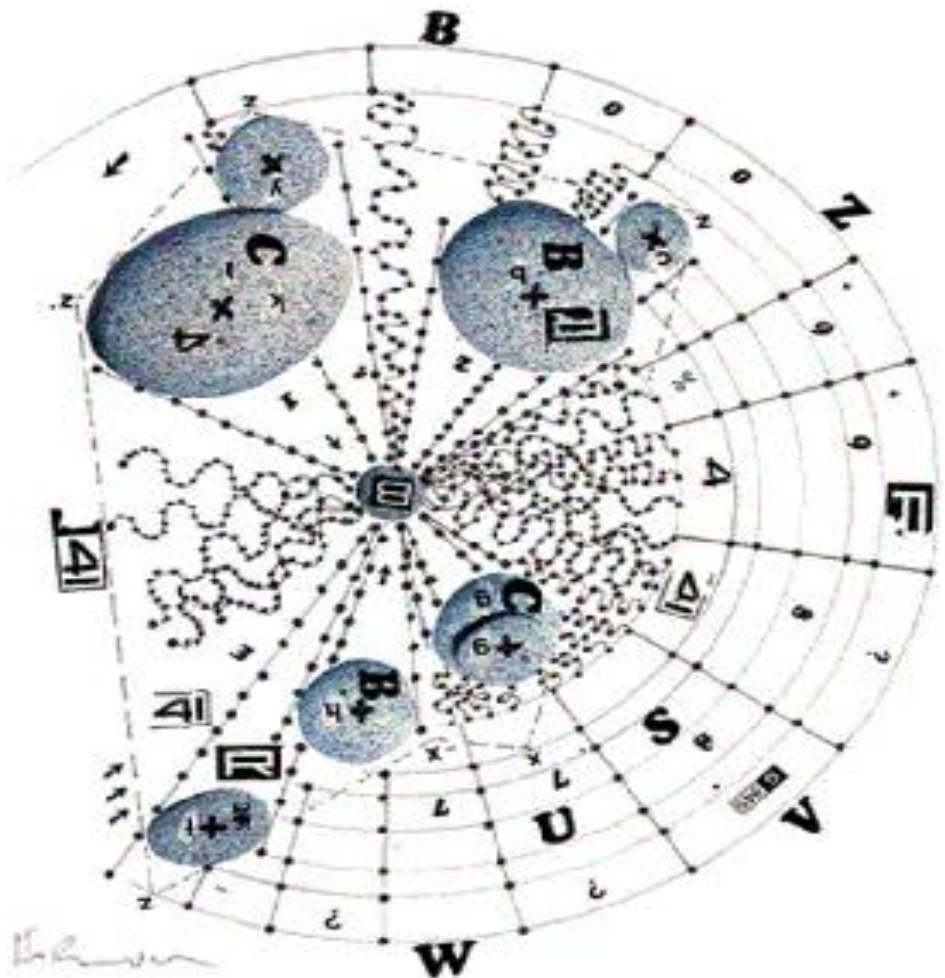


IL “PROBLEMA” DELL’INNOVAZIONE NEI MODERNI SISTEMI INDUSTRIALI



1. Un'empasse strutturale

La capacità di produrre innovazione rappresenta, nell'attuale congiuntura economica, un fattore cruciale su cui verrà giocata la competitività nel prossimo futuro. Ma qui si apre un problema estremamente scottante: i moderni sistemi industriali sanno gestire efficacemente l'innovazione solo **quando già esiste**, ma stentano a **generarne di nuova**.

E' come se l'insieme complesso delle *coerenze*, che rappresenta la spina dorsale dell'efficienza, stentasse a "rastrellare" e "patrimonializzare" la *capacità di innovazione* che, potenzialmente, risulta "dispersa" e "non visibile" all'interno dell'intera filiera industriale. Questa *sterilità interna* finisce per non riuscire ad "attrarre" *innovazione* neppure dall'esterno. Infatti, proprio la scarsa capacità di far emergere e tracciare *percorsi inediti*, impedisce che emergano *orientamenti concreti* in grado di attrarre il know how innovativo.

2. I lineamenti dell'empasse

I problemi di fondo sono due.

Il primo problema, come abbiamo già anticipato, è rappresentato dalla criticità del *transfer* dell'*innovazione*, più che dalla sua produzione. Vi sarebbero più tecnologie innovative e più scoperte scientifiche di quante ne siano realmente utilizzate e industrializzate. La difficoltà sarebbe rappresentata dall'impossibilità di *trasferire* l'innovazione, da un *laboratorio di ricerca*, alla *produzione* ed ai *mercati*. Per fare questo passaggio, occorrerebbero tre requisiti: **(i) in primo luogo** che un ipotetico *produttore* sappia individuare le **direzioni** in ragione delle quali sviluppare strategie di innovazione; **(ii) in secondo luogo** che sappia individuare quei *centri di ricerca* che, per la loro specializzazione, siano in grado di fornire l'*innovazione che serve* al proprio mercato; **(iii) in terzo luogo**, che possieda la conseguente capacità di "trasferire" l'*innovazione* ai *mercati*. Si tratta di **adattare** l'innovazione (precedentemente *intercettata* nei *centri di ricerca*) ai "vincoli" dei mercati (significa "svilupparla" in modo da segnare una vera e propria sua **evoluzione**).

I tre requisiti rappresentano, per così dire, uno *schema generale* del processo di innovazione. Ma se non si riesce a "patrimonializzare", nell'interno dell'organizzazione, la sua *potenzialità esperienziale* (quasi sempre *dispersa* e *non fruibile*) mancherebbe quella "bussola" in grado di "soddisfare" i nostri tre requisiti. Infatti, in primo luogo, non emergerebbe alcuna efficace *direzione strategica* distintiva del processo di innovazione. In secondo luogo, non risulterebbe "focalizzato" lo *scouting* sui *centri di ricerca*. In terzo luogo,

non si riuscirebbe neppure ad attrarre quegli *stakeholder*, adatti a realizzare il *transfer* ai mercati.

Il problema di “costruire” una simile **bussola** rappresenta il nostro **secondo problema**. Questo potrebbe essere rappresentato dal seguente quesito:

Come si fa a “patrimonializzare” e “rastrellare” la potenzialità di innovazione, altrimenti dispersa e non espressa, nei sistemi industriali?

3. Una rivoluzione nel management

È una prospettiva che si regge sulla capacità manageriale di saper generare e mantenere una *rete di innovatori*, i cui *nodi* siano rappresentati dagli individui stessi (manager, professional, tecnici, capi, operai, etc.). Ma anche significa saper estendere la portata della rete stessa, in modo da essere in grado di coinvolgere la totalità degli *stakeholder*. Quindi, si tratta di essere in grado di intercettare (e rendere fruibile) la potenzialità di innovazione, dispersa nell'intera *filiera industriale*, dai fornitori ai clienti, agli stakeholder in genere.

In questa direzione si impone una riflessione critica che coinvolge, in maniera pervasiva, sia il modo di esercitare il management, sia il modo di fare impresa. È come se occorresse sviluppare una cultura industriale in grado di fornire risposte ai seguenti quesiti:

- **Quali strategie organizzative e manageriali per generare e mantenere nell'organizzazione la forza propulsiva di una “rete di innovatori”? (significa creare le condizioni per la sostenibilità delle economie esperenziali)**
- **Quali strategie per realizzare la “compatibilità” di queste iniziative con i tradizionali sistemi industriali? (significa creare le condizioni per l'integrazione e la compatibilità delle economie esperenziali con le economie di scala e di scopo)**
- **Quali logiche devono avere i sistemi di gestione delle risorse in questi nuovi contesti?**
- **Quali le caratteristiche della “comunicazione”?**

4. I quattro principi della competitività

Riepilogando: saper rispondere a questi *quesiti*, con altrettante strategie manageriali, significa essere in grado di realizzare i tre principi che, nell'attuale congiuntura economica, rappresentano i *fondamenti* della *competitività*.

In primo luogo, un efficace *management dei comportamenti*, atto a generare *assunzione di responsabilità e proattività*, (requisiti fondamentali per la *produzione di innovazione*). Si tratta di riuscire a governare l'ambito dei *comportamenti*, tradizionalmente poco padroneggiato dagli usuali *sistemi di gestione*.

In secondo luogo, la capacità manageriale di animare e patrimonializzare la *potenzialità di innovazione*, latente nell'intera *organizzazione*, generando *evidenze inedite*.

In terzo luogo, la capacità manageriale di patrimonializzare la potenzialità di innovazione anche "fuori" dai confini dell'impresa, aggregando *comunità di interessi* ed allargando il sistema degli *stakeholder*.

Rivestire di altrettante strategie manageriali questi tre *principi*, oltre a saper patrimonializzare la potenzialità di innovazione espressa da un intero sistema industriale, significa anche riuscire a tracciare un "verso" su cui dovrebbero *fondarsi* le successive politiche della *ricerca*, sia nell'attività di *scouting*, sia nelle conseguenti strategie per il technology transfer.