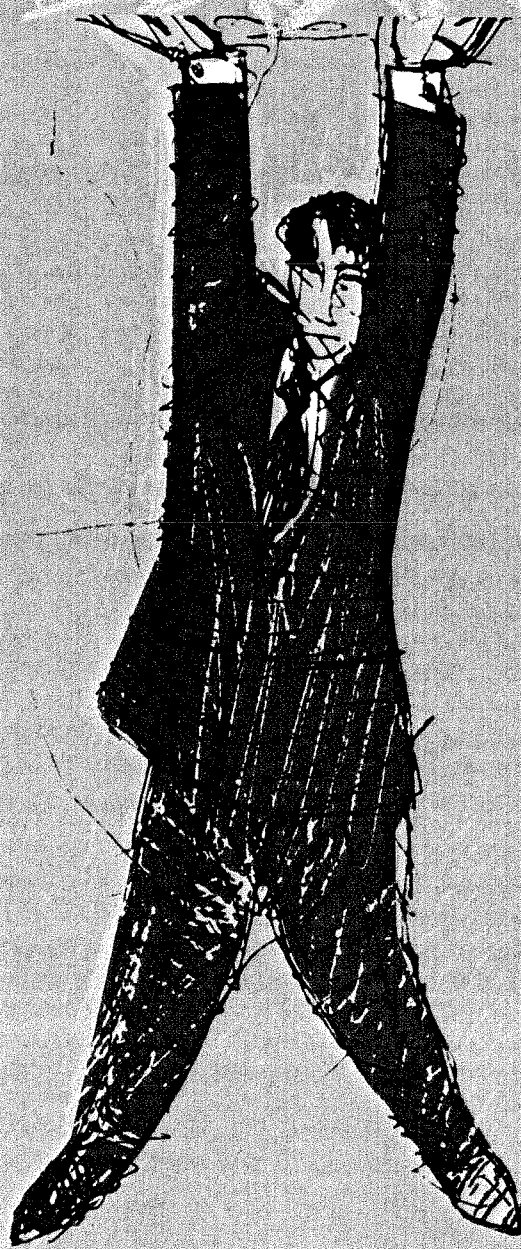
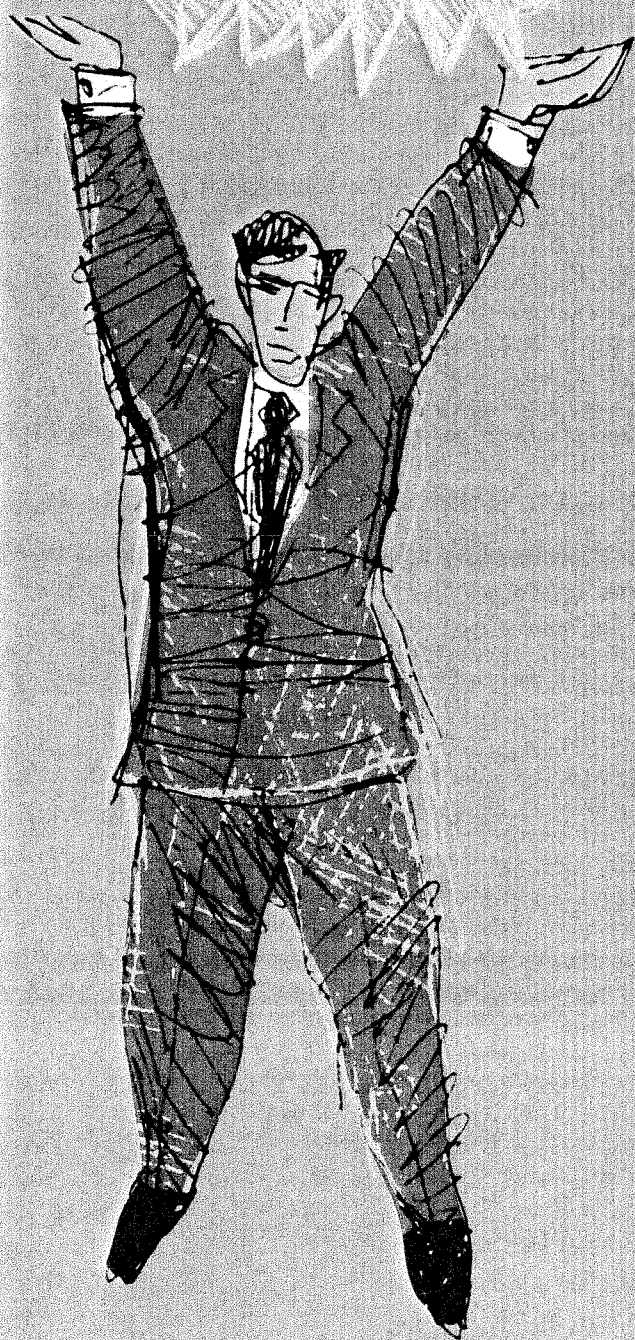


FOCUS

INNOVAZIONE

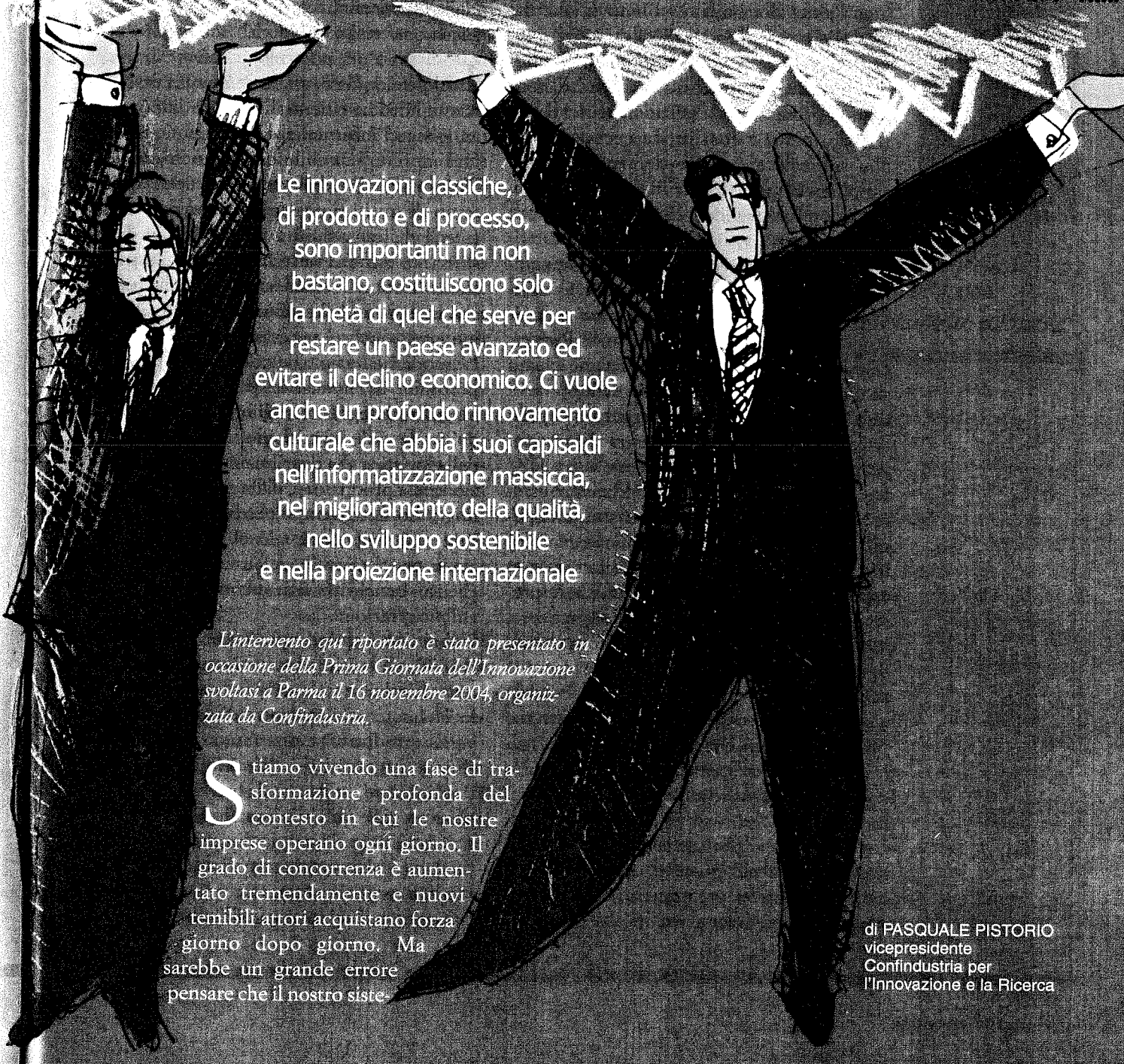
TCT

QUALITÀ



E TOTALE: l'unica via per il successo

AMBIENTE INTERNAZIONALIZZAZIONE



Le innovazioni classiche, di prodotto e di processo, sono importanti ma non bastano, costituiscono solo la metà di quel che serve per restare un paese avanzato ed evitare il declino economico. Ci vuole anche un profondo rinnovamento culturale che abbia i suoi capisaldi nell'informatizzazione massiccia, nel miglioramento della qualità, nello sviluppo sostenibile e nella proiezione internazionale

L'intervento qui riportato è stato presentato in occasione della Prima Giornata dell'Innovazione svoltasi a Parma il 16 novembre 2004, organizzata da Confindustria.

Stiamo vivendo una fase di trasformazione profonda del contesto in cui le nostre imprese operano ogni giorno. Il grado di concorrenza è aumentato tremendamente e nuovi temibili attori acquistano forza giorno dopo giorno. Ma sarebbe un grande errore pensare che il nostro siste-

di PASQUALE PISTORIO
vicepresidente
Confindustria per
l'Innovazione e la Ricerca

INTERNAZIONALIZZAZIONE
QUALITÀ
ICT
AMBIENTE



ma produttivo sia condannato a un declino inevitabile. Abbiamo la forza per rimanere un paese avanzato e per realizzare una crescita sostenuta del reddito pro capite e dell'occupazione. Ma solo se certe condizioni si verificheranno.

Ci eravamo già domandati poco tempo fa: la ricerca è una priorità per il nostro Paese? Stiamo aspettando la risposta a questo quesito dalla Legge Finanziaria e in particolare dagli interventi sulla competitività. Aspettiamo fiduciosi, ma non posso nascondere una certa preoccupazione.

Ora l'altra domanda è: l'Innovazione ha 360°. Perché fermarsi a 180°?

Con la ricerca, l'innovazione di prodotto, l'innovazione di processo, le imprese compiono i primi 180°, la prima metà del tutto. Il farlo, però, è condizione necessaria ma non sufficiente. Le due domande contengono anche una forma di diversità, che forse non balza agli occhi, ma è pur sempre significativa.

Il quesito sulla ricerca aveva come destinatario principale il Governo, al quale Confindustria, a nome di tutte le imprese rappresentate – e forse a nome di tutto il Paese – chiedeva di prendere una posizione chiara su un problema cruciale per lo sviluppo e di trarne tutte le logiche conseguenze, soprattutto a fronte della concorrenza dei sistemi paese con i quali ci confrontiamo.

La domanda sull'innovazione, che vuol essere un incitamento a non fermarsi in un'opera necessaria di profondo rinnovamento, è invece rivolta soprattutto, anche se non esclusivamente, alle imprese. Tutte le imprese. Grandi, certo, ma anche e soprattutto, medie, piccole e piccolissime. Cercheremo di individuare quali possono essere le strade migliori per vincere le sfide della globalizzazione e della competitività e proporremo progetti e azioni che Confindustria sta realizzando e intende avviare per sostenere lo sforzo delle imprese a diventare sempre più innovative.

Un'innovazione che, nella nostra definizione, si esplica nei processi operativi dell'azienda, nella sua organizzazione e nel suo modo di posizionarsi rispetto ai mercati e

alla sfida del miglioramento continuo. E, mentre la ricerca, intesa nella sua accezione più ampia, si applica all'innovazione di prodotto e dei processi produttivi, i 180° mancanti, ai quali programmaticamente abbiamo dedicato la giornata odierna, si riferiscono a un profondo cambiamento culturale cui le sfide della competitività globale chiamano, pur con urgenze e intensità diverse, tutte le imprese.

L'“INNOVAZIONE CULTURALE”: I QUATTRO FILONI

Nella nostra analisi questa innovazione poggia su quattro grandi filoni.

1 Al primo posto, anche se non necessariamente l'ordine riflette il grado di importanza, pongo l'**informatizzazione** spinta, la diffusione indispensabile delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione all'interno di tutti i processi dell'impresa e della catena di transazioni a monte e valle della stessa. In estrema sintesi, credo che l'espressione “e-tutto” renda bene l'idea di quello che intendo e della profondità del livello di innovazione che è necessario raggiungere.

Le moderne tecnologie costituiscono un'opportunità irrinunciabile per realizzare una maggiore integrazione all'interno dell'azienda, tra le varie fasi del processo produttivo, dalla logistica alla distribuzione, dalla formazione alla produzione, dalla ricerca al marketing. Allo stesso tempo permettono di realizzare una maggiore e più efficiente integrazione con i partner dell'azienda, fornitori, clienti, banche e non ultima la pubblica amministrazione.

L'obiettivo è quindi quello di realizzare un modello di azienda integrata ed estesa, con una visibilità e un controllo a largo raggio, in una catena ininterrotta di fornitura, che va dai produttori e distributori di materiali sino ai magazzini dei clienti finali, evitando duplicazioni, ritardi e inefficienze. Un obiettivo che richiede ben altro che l'acquisizione di tecnologie più o meno sofisticate. Occorre piuttosto una rivoluzione nel modello organizzativo, in cui la ricerca dell'integrazione è strumentale allo sforzo di

ridurre i tempi del processo operativo, di anticipare la domanda dei clienti, di elevare il valore dei nostri prodotti, integrandoli con servizi a elevato valore aggiunto.

E mentre l'economia tende a smaterializzarsi e i vecchi confini dell'azienda si dissolvono, il problema non è più se adottare queste tecnologie o meno, ma di trovare le più efficaci, efficienti e sicure forme di automazione dei processi e di interazione fra i loro molteplici attori. L'utilizzo di queste tecnologie tra le nostre aziende è in rapida evoluzione, ma la maggior parte delle piccole e medie imprese italiane, così come molte delle grandi, sono ancora lontane dal comprendere la vera portata di questa rivoluzione. Se oltre il 90% delle imprese è collegato in Rete, solo meno del 10% delle piccole e medie imprese e poco più del 20% delle grandi ha adottato sistemi di integrazione verso l'esterno. Ed è proprio qui, su questi fattori che è necessario agire con la massima energia.

Nel salto di qualità indispensabile nell'organizzazione delle imprese, svolge un ruolo fondamentale la Pubblica Amministrazione. L'integrazione nella Rete costituisce una condizione inderogabile per la realizzazione di un modello di impresa estesa. L'e-government oggi rappresenta la nostra più grande opportunità di migliorare in tempi brevi e concretamente l'efficienza della nostra Pubblica Amministrazione e di realizzare una semplificazione della burocrazia. E anche in questo caso non è la tecnologia il vero motore dell'innovazione, ma un profondo cambiamento culturale che pone la PA accanto e non di fronte a cittadini e imprese.

2 Il secondo filone riguarda l'adozione di processi organizzativi e di quella filosofia manageriale – equilibrato cocktail di metodologie statistiche e operative, valorizzazione delle capacità individuali e di filosofia del miglioramento continuo – che viene sintetizzato con il termine polimorfo di **Total Quality Management** o Tqm. So che si tratta per molte grandi imprese di idee note e talvolta trascurate sulla base di stereotipi un po' abusati, come quello che vedrebbe la filosofia del Tqm adattarsi

bene solamente alle culture orientali, basate sulla filosofia confuciana della collettività. In realtà, se è vero che proprio sul Tqm – importato in Giappone dall'America subito dopo la seconda guerra mondiale – i giapponesi costruirono parte del loro clamoroso successo industriale degli anni Settanta e Ottanta, è altrettanto vero che è proprio dal Tqm che partì la riscossa politica e industriale degli Stati Uniti alla fine degli anni Ottanta.

La storia si ripete. A cavallo della metà del secolo scorso il Tqm ha contribuito a ricostruire il tessuto industriale giapponese, devastato dalla guerra. Quarant'anni dopo, il governo statunitense, preoccupato per il declino dell'industria nazionale e di quella automobilistica in particolare, dava vita a una grande iniziativa nazionale, centrata sul Tqm, per rilanciare la competitività del paese e istituiva il prestigioso Malcolm Baldrige National Quality Award per premiare le imprese che si distinguevano nella qualità totale. Ora, quasi vent'anni dopo quegli eventi, sono convinto che il Tqm possa ancora dispiegare tutta la sua energia e aiutare le nostre imprese a far fronte alla sfida della competizione globale.

Nella mia visione una corretta implementazione della filosofia Tqm all'interno dell'impresa si fonda su cinque criteri:

- impegno del management;
- responsabilizzazione dei dipendenti;
- utilizzo di strumenti per poter prendere decisioni basate sui fatti;
- cultura diffusa del miglioramento continuo;
- focalizzazione costante sul cliente, sia esterno sia interno all'azienda.

Ma, in ogni caso, il segreto sta tutto nelle persone. L'essenza nel Tqm è tutta qui. I metodi statistici, le metodologie di prevenzione e soluzione dei problemi sono importantissimi, ma le persone lo sono ancora di più. E allora, il nuovo paradigma organizzativo si deve fondare su quella sapiente com-

*Non è la tecnologia
il vero motore
dell'innovazione,
ma un profondo
cambiamento culturale.*

INTERNAZIONALIZZAZIONE
QUALITÀ
ICT
AMBIENTE



binazione di formazione, delega e responsabilizzazione nei poteri decisionali che in inglese viene sintetizzata con il termine *empowerment*. Per essere correttamente realizzato, l'*empowerment* degli individui in azienda deve a sua volta trovare le basi su una specie di rivoluzione copernicana che riporta l'uomo al centro dell'azienda e lo vede non più come un fattore del processo economico dell'azienda, ma piuttosto come un attore e un protagonista all'interno della stessa.

E in questo scambio di posizione, che non deve affatto essere solo formale ma deve invece permeare con tutta la sua forza innovativa l'organizzazione aziendale nel suo complesso, si crea una di quelle situazioni ideali di gioco a guadagno condiviso in cui tutti traggono vantaggio.

3 Il terzo filone è quello relativo all'utilizzo della protezione dell'ambiente come fattore di competitività, come risorsa aggiuntiva e non come un problema di costi. Al contrario, si tratta di ottimizzare l'uso dell'energia e delle materie prime, evitare gli sprechi, ridurre, riciclare, riusare, nella convinzione fondamentale che se un processo produttivo o un prodotto, a parità di risultati, utilizza meno materie prime o meno energia, ovviamente deve essere intrinsecamente più economico. Si tratta di una regola intuitiva, ma l'esperienza diretta prova la sua validità in un numero crescente di situazioni. I vantaggi per le aziende sono molteplici. Adottando una strategia impostata sulla protezione dell'ambiente e sul risparmio di energia e materie prime, esse trasferiscono direttamente nel

MIGLIORARE TUTTO, MIGLIORARE SEMPRE

di TITO CONTI, vicepresidente International Academy for Quality

Il numero delle certificazioni Iso 9000 viene spesso assunto da noi come una misura della diffusione della qualità. L'Italia conta oggi 86mila certificazioni: due volte il numero degli Usa e del Giappone, quattro volte il numero della Germania. Sarebbe difficile sostenere che i numeri della certificazione corrispondono ai numeri della qualità reale, in termini comparativi.

Tale esempio dimostra come sia necessario sottoporre a costante critica i nostri paradigmi mentali. In tempi di stasi, la corrispondenza a una norma può essere sufficiente, non più oggi. La certificazione di conformità alla Norma Iso 9000 è oggi, per le aziende, come il certificato della scuola dell'obbligo per le persone: condizione necessaria per entrare nella competizione, non certo garanzia di vincere. Per competere in un contesto internazionale sempre più popolato, agguerrito e mutevole occorre una qualità dinamica, tesa al miglioramento continuo, basata sulla differenziazione a tutto campo. Per questo sono nati i modelli Total Quality Management (Tqm).

I modelli Tqm, o di eccellenza, essi stessi soggetti a evoluzione e miglioramento continuo, costringono a ripensare continuamente le variabili organizzative critiche per il successo. Anche tali modelli sono stati spesso interpretati in chiave prescrittiva, come standard, sia pure di alto livello. Infatti una parte notevole di chi li ha usati non ne ha tratto significativi vantaggi, per l'incapacità di cogliere in essi la spinta al miglioramento e all'innovazione organizzativa; o,

spesso, per l'incapacità di superare la resistenza al cambiamento, a volte penoso per il management (tipica la trasformazione dalla tradizionale organizzazione piramidale all'organizzazione snella, orientata ai processi). Ma le aziende che hanno avuto il coraggio di cambiare, di innovare, hanno sperimentato come la visione Tqm possa contribuire fortemente a un miglioramento sostenibile di tutti i risultati aziendali, quelli economico-finanziari ma anche quelli relativi ai dipendenti, ai partner, all'ambiente. Sono molteplici ormai i casi di aziende italiane che hanno "varcato il Rubicone" del Tqm: le aziende e le pubbliche amministrazioni che hanno avuto i riconoscimenti del Premio Europeo e del Premio Qualità Italia costituiscono una pattuglia avanzata che indica la strada. Occorre "un colpo di reni culturale". La parola "culturale" può essere vista con sospetto da chi ogni giorno ha problemi concreti da affrontare, ma è questa la sfida. Non possiamo parlare, convinti, di una "società della conoscenza" e poi adottare nei confronti della cultura organizzativa un basso profilo. Infatti è dell'organizzazione che parliamo quando parliamo della Qualità con la Q maiuscola, quella dinamica, quella competitiva. Una qualità, quella dell'organizzazione, che è alla radice della qualità dei prodotti, dei servizi, di ogni qualità di rilievo economico e sociale. Qualità dell'organizzazione significa essere e mantenersi all'altezza delle sfide poste dal contesto competitivo internazionale, incerto e fortemente mutevole. Una delle sfide culturali è quella della "visione

loro conto economico i vantaggi e i risparmi dell'accresciuta competitività. Allo stesso tempo, la motivazione del personale cresce, così come migliora l'adesione alla filosofia e agli obiettivi dell'azienda.

Per questo specifico aspetto prenderemo l'esempio della ST, che credo possa dare sostanza alle mie affermazioni. Nel solo 2003 il risparmio netto creato a livello di *bottom-line* dal nostro programma ambientale è stato di 100 milioni di dollari. Cento milioni risparmiati sui materiali e soprattutto sull'energia che, da sola, ci ha portato a un risparmio di 80 milioni di dollari rispetto ai consumi che per unità di prodotto avevamo nel 1994. E mentre il nostro profitto cresceva in modo così significativo, e la società si piazzava ai primi posti fra le migliori aziende per

cui lavorare, il mondo non doveva subire l'affronto di un'altra centrale da 150 megawatt con il suo effluvio di gas a effetto-serra. Ce n'è, credo, a sufficienza per suscitare la curiosità anche del manager più scettico per controllare se questi risultati siano facilmente replicabili. Ce n'è, credo, abbastanza per invogliare qualcuno a prendere di petto le sfide del protocollo di Kyoto. C'è, almeno lo spero, materiale per cercare di aggredire almeno uno dei problemi che affliggono la competitività del nostro paese e delle nostre imprese: il costo esorbitante dell'energia e la dipendenza strategica dai combustibili fossili di importazione. E in seguito si potrebbe aprire un nuovo capi-

"Senza cambiare i nostri schemi mentali non saremo mai in grado di risolvere i problemi che abbiamo creato con tali schemi."

ALBERT EINSTEIN

sistemica", che ci mette in guardia contro visioni meccanicistiche – o anche organico/biologiche – delle organizzazioni. Ci fa comprendere come queste siano sistemi socioculturali, insieme fortemente correlati di persone: intelligenze, emotività, valori. Coltivando la qualità dei rapporti fra persone e gruppi si moltiplica la capacità di generare valore. L'innovazione ha, come dice Pasquale Pistorio, un orizzonte di 360°. Volendo esplorare un arco di questo ampio orizzonte, quello relativo all'organizzazione e ai modi per migliorarne la qualità, l'adeguatezza ai fini, si possono citare alcune linee di azione, valide sia per la grande sia per la piccola organizzazione:

- il Capo deve divenire l'architetto della propria organizzazione. Un'architettura in parte formale e visibile, in parte informale, sfumata, i cui contorni vengono definiti dalle persone, nella misura in cui sono autonome, responsabilizzate, dedicate. L'intensità e la qualità delle relazioni, soprattutto nei punti più critici per la generazione continua di conoscenza, innovazione, miglioramento, è uno dei grandi fini del progetto architettonico dell'impresa;
- forgiare un'identità culturale per la propria organizzazione. L'identità culturale, i valori condivisi, sono il cemento dell'organizzazione, la fonte del senso di appartenenza, della motivazione a creare valore assieme, a vincere assieme. Non si deve credere che solo le grandi aziende eccellenti possano acquisire una forte identità. Tale identità si plasma quando l'organizzazione è piccola e si rivela germe di eccellenza man mano che cresce;
- adottare un "modello di eccellenza" come guida, come

"bussola", e personalizzarlo così da sentirlo proprio. Basarsi sui fatti: la misura e la diagnosi in relazione alle proprie performance, l'attenzione ai concorrenti, soprattutto quando si pianifica. Ciò significa rendere più completo il ciclo annuale dell'organizzazione: da quello usuale "pianificazione/esecuzione" a quello "pianificazione/esecuzione/verifica/azioni";

- gestire gli stakeholder (le parti interessate) come risorse strategiche. La capacità di generare nel tempo valore è altamente influenzata dalla sinergia "di squadra" che il management sa creare fra tutti gli stakeholder: proprietà, management stesso, impiegati, partner, ambiente sociale e fisico. Il bilanciamento, poi, della soddisfazione delle attese degli stakeholder è cruciale per mantenere tale coesione;
- i processi che generano prodotti e servizi sembrano i più consolidati, ma l'esperienza degli ultimi anni ha dimostrato come anche in essi si può innovare e acquisire vantaggi competitivi. L'innovazione riguarda i processi stessi (vedi *Balanced Scorecards* e *Sei Sigma*) ma soprattutto i modi di far interagire tali processi fra loro (ad esempio parallelizzando processi che sono normalmente seriali). È interessante notare che l'interazione fra processi è un problema di architettura, di "orchestra". È una sfida, perché mette in discussione i modelli mentali e le strutture di potere. Ma in un periodo in cui molti dei tradizionali vantaggi competitivi sono labili, quelli relativi al management, alle persone, all'architettura organizzativa sembrano i più difficili da realizzare, e quindi da emulare.

INTERNAZIONALIZZAZIONE
**QUALITÀ
 ICT
 AMBIENTE**



tolo sull'opportunità di cavalcare l'onda del caro petrolio e conquistarsi una leadership nel settore dei prodotti a basso consumo energetico o delle energie rinnovabili.

4 Il quarto filone dell'innovazione a 360° è quello legato ai molteplici aspetti dell'**internazionalizzazione**.

L'internazionalizzazione è una condizione mentale. Le nostre imprese devono essere in grado di operare in un mercato mondiale, facendo del made in Italy, che deve essere sempre più anche tecnologico, la carta vincente. Dobbiamo fare un salto soprattutto culturale, riuscire ad adottare un punto di vista globale, indipendentemente dalle dimensioni aziendali. Dobbiamo comprendere che per crescere ed essere competitivi in un'economia globale dobbiamo ragionare con una mente globale, essere veramente internazionali e non solo vendere i nostri prodotti all'estero.

Operare in una logica multinazionale richiede una grande preparazione, occorre disporre delle competenze e degli strumenti giusti. A questo possono certo pensare le stesse imprese, innovando nell'organizzazione, valorizzando e formando le proprie risorse umane, strutturandosi in network. Ma è anche necessario strutturare un sistema paese che sia in sincronia. E non basta, per quanto indispensabile, potenziare il nostro sistema di supporto all'internazionalizzazione. La diffusione della mentalità globale parte dalla formazione dei giovani, dall'apprendimento delle lingue e delle culture degli altri popoli, dalla capacità di vivere e operare in un ambiente multiculturale, dalla familiarità a spostarsi per crescere anche vivendo in diversi luoghi, dalla capacità di fare del nostro paese un punto di riferimento culturale positivo per i paesi emergenti. Anche i processi di delocalizzazione vanno considerati come un'opportunità, senza infondate paure. A livello della singola azienda, così come a livello paese, il trasferimento di attività produttive all'estero può rappresentare la via più efficace, e spesso anche l'unica, per potenziare il vantaggio competitivo nazionale e competere quando tutte le prati-

che dell'innovazione sono state esaurite. E attenzione: allungando in questo modo la vita di prodotti e processi che altrimenti sarebbe impossibile mantenere in zone in cui il costo del lavoro è elevato, si continua a generare profitto che può essere reinvestito in Italia, nelle attività più innovative e a maggior valore aggiunto. Per non parlare naturalmente dell'opportunità, attraverso la presenza all'estero, di aprire nuovi mercati, di creare nuovi sbocchi. Ancora una volta abbiamo bisogno di una strategia, di un progetto, di una visione di lungo periodo.

FORMARE ALL'INNOVAZIONE

A mio parere il modo migliore per diffondere una cultura dell'innovazione a 360° è parlarne, confrontare le *best practices* nella gestione aziendale con la propria esperienza e verificare la possibilità di applicarle nella propria azienda. A questo scopo abbiamo programmato tre iniziative con l'obiettivo comune di continuare il dibattito sull'innovazione a 360°. Insieme a Gianfelice Rocca e alle strutture di formazione di Confindustria, stiamo lavorando a un grande progetto di sistema, che avvieremo nei prossimi mesi. Si tratta di un progetto di formazione e di sensibilizzazione sui temi della gestione dell'innovazione e sulle soluzioni organizzative più opportune per rafforzare la capacità competitiva delle nostre aziende. Il nostro obiettivo è di coinvolgere almeno 10mila persone tra imprenditori e manager nei prossimi quattro anni. Lo abbiamo chiamato "Progetto Imprese per l'Innovazione", con il simbolo di I² per sottolineare come questa iniziativa sia mirata a potenziare la capacità innovativa delle imprese che vi parteciperanno. E come si sottenda uno sforzo comune, un percorso da fare insieme: Confindustria, grandi e piccole aziende insieme.

Organizzeremo corsi di formazione, seminari, incontri di confronto e di sensibilizzazione. Saranno sessioni di lavoro brevi e privilegeranno i giorni a cavallo dei fine settimana, per ridurre il più possibile l'impatto sull'agenda dei partecipanti. Opereremo su tutto il territorio, in stretta collaborazione con le associazioni territoriali e di categoria. Potre-

mo avviare il progetto nel 2005 e su questo investiremo le risorse disponibili nei prossimi anni.

Lo proporremo per un finanziamento in sede sia nazionale sia europea. Abbiamo avviato contatti in particolare con i nostri colleghi francesi e spagnoli per realizzare un'iniziativa coordinata in più paesi contemporaneamente. Credo che pochi progetti siano altrettanto coerenti con gli obiettivi di Lisbona come questo. Chiederemo comunque a tutti i partecipanti di contribuire ai costi. Credo, infatti, che sia essenziale che ogni impresa e ogni imprenditore considerino la propria partecipazione come un investimento, il cui ritorno dipenderà, in primo luogo, dalla convinzione e dalla serietà con cui aderiranno. Da parte nostra ci impegneremo a far sì che il ritorno di questi piccoli investimenti in conoscenza sia il più elevato possibile.

È un obiettivo ambizioso, ma che contiamo di raggiungere grazie al coinvolgimento di tutto il sistema associativo e anche delle grandi imprese che potranno mettere a disposizione, gratuitamente, il loro know how e magari parte delle strutture formative. Ho già raccolto diverse manifestazioni di interesse e sono convinto che potranno rapidamente aumentare. Ci rivolgeremo ai nostri associati, ma saremo ben lieti di coinvolgere in questo progetto la Pubblica Amministrazione, così come le banche interessate.

IL CLUB DEGLI INNOVATORI

La seconda iniziativa, strettamente collegata alla prima, mira a creare un Club degli Innovatori, un forum nel quale presentare la propria esperienza, discutere dei propri problemi e soluzioni e trovare utili informazioni sulla gestione dell'innovazione a 360°. Utilizzeremo tutti gli strumenti di comunicazione disponibili. Internet in primo luogo, attraverso una sezione dedicata del portale di Confindustria. Ma avvieremo una campagna di comunicazione anche sulla stampa e sulla televisione.

La terza iniziativa, infine, riguarda un'analisi e un confronto sui distretti industriali. I distretti italiani hanno rappresentato e rappresenta-

no tuttora un esempio virtuoso, che vanta molti tentativi di imitazione. Da queste aree deriva il 45% dell'export nazionale e un contributo sostanziale alla crescita dell'occupazione. Da anni però questo modello mostra segni di "stanchezza", incalzato dalle nuove sfide poste dalla globalizzazione e, in particolare, dalla crescente importanza della ricerca e dell'innovazione tecnologica. Gli scenari a 15 o 20 anni prevedono una forte applicazione di tecnologie avanzate proprio nei settori tradizionali in cui sono operativi i nostri distretti: nuovi materiali, nuovi processi produttivi, elevata intensità di tecnologie della comunicazione e dell'informazione. E soprattutto sistemi di gestione dell'innovazione più complessi, articolati e strutturati. D'altro canto, le sfide della globalizzazione devono leggersi come una necessità di differenziazione dei prodotti, puntando molto sulla competitività derivante dalle caratteristiche del territorio e, quindi, valorizzando i vantaggi competitivi che nascono dal territorio stesso e dalla sua cultura produttiva. I distretti hanno caratteristiche che possono essere utilizzate positivamente per competere in uno scenario manifatturiero di domani, ma occorre una crescita culturale per far diventare l'innovazione una leva da considerare intrinseca alla politica di sviluppo del territorio.

SUPERARE GLI OSTACOLI

Parlare degli aspetti culturali, organizzativi e strategici che sono alla base di un rilancio della competitività del nostro sistema paese non significa naturalmente ignorare o porre in secondo piano tutti i vincoli e gli ostacoli di carattere strutturale, normativo, finanziario e burocratico che limitano la capacità di crescere e di competere. Fra le molte aree di criticità, ne voglio ricordare quattro, che considero le più critiche per l'innovazione delle imprese e su cui lavoreremo e ci rincontreremo nei prossimi mesi.

* In primo luogo è essenziale creare un ambiente in cui crescere attraverso l'innova-

Adottando una strategia impostata su protezione dell'ambiente e risparmio di energia e materie prime, le aziende trasferiscono nel loro conto economico vantaggi e risparmi dell'accresciuta competitività. La motivazione del personale cresce e migliora l'adesione a filosofia e obiettivi dell'azienda.

INTERNAZIONALIZZAZIONE
QUALITÀ
ICT
AMBIENTE



vazione sia più facile e soprattutto più conveniente. Dobbiamo assicurarci che la struttura delle regole, del sistema fiscale e degli incentivi sia coerente con strategie di crescita. Magari sostenendo processi di fusione e acquisizione tra piccole e medie imprese. Anche la burocrazia amministrativa disincentiva la crescita e incentiva il sommerso. In questa direzione va la richiesta di un credibile piano di e-Government, che non si esaurisca nell'informatizzazione delle inefficienze, ma che abbia nella semplificazione e nell'efficienza il vero obiettivo dell'innovazione tecnologica. Molto è stato fatto, soprattutto nei confronti dei servizi ai cittadini. Ma molto resta ancora da fare, soprattutto con riguardo ai servizi alle imprese. Non abbiamo dubbi che se questa divenisse una priorità per il governo, potremmo rapidamente colmare il gap che ancora ci divide dai paesi più avanzati.

- In secondo luogo, dobbiamo investire nel potenziamento delle infrastrutture materiali e immateriali per l'innovazione. A partire da una razionalizzazione, qualificazione e coordinamento del sistema di trasferimento tecnologico nazionale e regionale per le piccole e medie imprese. Assume una particolare importanza anche il potenziamento della nostra Rete a larga banda, che presenta una densità notevolmente inferiore a quella media europea e pari solo a una frazione di quella di paesi che hanno fortemente investito in questo settore, come Finlandia, Regno Unito, Canada o Corea del Sud.
- Una terza area di criticità è rappresentata dallo sviluppo di un sistema finanziario favorevole all'innovazione. Il nostro sistema finanziario è ancora poco strutturato per sostenere progetti di investimento innovativi, soprattutto se proposti da Pmi. È ancora in larga parte un sistema miope, in cui gli investimenti innovativi ad alto rendimento non sono differenziati da investimenti più tradizionali. Una situazione che si riflette anche nella scarsa diffusione del capitale di rischio. Recenti iniziative di alcuni grandi istituti bancari vanno nella giusta direzione, fornendo ragioni di otti-

mi-smo per lo sviluppo di una finanza per l'innovazione anche nel nostro Paese.

- La quarta area di criticità è rappresentata dalla ancora scarsa diffusione della Società dell'Informazione, sia tra i cittadini sia tra le imprese. Il disegno di legge della Finanziaria ha riconfermato gli incentivi alla diffusione della larga banda. Il ministro Lucio Stanca ha recentemente adottato la nostra proposta per la creazione di un fondo di garanzia per gli investimenti in innovazione digitale. Anche per quest'ultima è oggi disponibile uno strumento simile a quello della legge Sabatini per gli investimenti in macchinari. Non basta, ma è un primo passo. Ci auguriamo che tra le misure per la competitività in discussione in questi giorni venga introdotta un'agevolazione fiscale a carattere permanente per gli investimenti in tecnologie digitali.

COMPETERE È POSSIBILE, COMPETERE È INNOVARE

Sotto diversi aspetti il nuovo secolo ci ha colti di sorpresa. Il nostro paese ha bisogno di riforme profonde, senza le quali sarà più difficile competere nei mercati globali. Noi, come Confindustria, non ci stancheremo di stimolare queste riforme, di produrre analisi, di proporre soluzioni concrete. Ma come imprese e come imprenditori abbiamo la responsabilità morale di rendere il più competitive possibile le nostre aziende e di utilizzare al meglio le risorse a nostra disposizione. Non possiamo delegare ad altri la responsabilità della nostra competitività. Anche se questo può significare una delocalizzazione intelligente. Condurre un'azienda significa prendersi l'impegno di costruire qualcosa che sia maggiore della somma dei tanti elementi che compongono l'impresa. Significa avere un progetto, una visione, una speranza. Significa non rassegnarsi al declino. I tanti casi di successo che esistono nel nostro paese dimostrano che competere è possibile. E che la via della competitività è l'innovazione, in tutte le molteplici dimensioni che la compongono. Appunto l'innovazione a 360°.

11